



L'embauche. Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé.

Anne-Chantal Hardy-Dubernet

► To cite this version:

Anne-Chantal Hardy-Dubernet. L'embauche. Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé.. Sociologie. Université de Nantes, 1995. Français. NNT : . tel-00866224

HAL Id: tel-00866224

<https://theses.hal.science/tel-00866224>

Submitted on 26 Sep 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE NANTES
U.F.R. HISTOIRE ET SOCIOLOGIE

L'EMBAUCHE

**Approche sociologique des modes de recrutement
dans le secteur privé**

Tome I

THÈSE DE DOCTORAT

École doctorale : NORMES ET SOCIÉTÉS
Discipline : Sociologie

*présentée
et soutenue publiquement par*

Anne-Chantal DUBERNET

le 4 avril 1995, devant le jury ci-dessous

Mr Christian BAUDELLOT, Professeur à l'Ecole Normale Supérieure
Mr Pierre CAM, Maître de conférences à l'Université de Nantes
Mr Claude DUBAR, Professeur à l'Université de Versailles-St Quentin-en-Yvelines
Mr Vincent MERLE, Directeur du CEREQ
Mme Françoise PIOTET, Professeur au CNAM, Paris
Mr Alain SUPLOT, Professeur à l'Université de Nantes

Directeur de thèse : Mr Christian BAUDELLOT

AVERTISSEMENT

La qualité de numérisation de ce fichier dépendant de l'état général de la microfiche, l'A.N.R.T. ne peut garantir un résultat irréprochable.

Le présent ouvrage est uniquement consultable en bibliothèque.

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Christian BAUDELLOT, qui m'a témoigné sa confiance en acceptant de diriger cette thèse. Ses conseils chaleureux et toujours encourageants m'ont accompagnée tout au long de ce travail.

Je remercie vivement Pierre CAM, qui m'a orientée et soutenue dans cette voie. Nos discussions ont contribué à l'enrichissement de ma problématique, et notre collaboration au Centre Associé au CEREQ fut toujours dynamique et fructueuse.

Cette thèse n'aurait pas eu lieu sans le soutien du CEREQ. Que Vincent MERLE, qui le représente aujourd'hui, et qui a toujours manifesté un vif intérêt pour mon sujet, soit assuré de toute ma reconnaissance.

Je remercie Madame Françoise PIOTET, Messieurs Claude DUBAR et Alain SUPLOT, pour avoir accepté de porter une attention particulière à mon travail, en participant à ce jury.

Cette thèse est aussi l'aboutissement de travaux collectifs. Nombreux sont ceux qui m'accompagnèrent : le groupe de pilotage de l'enquête de CARQUEFOU, et le personnel de la MOE ; les enquêtrices : Simone VOGT, Arminda GINGA, Valérie GOSSEAUME et Valérie CHIRON ; les étudiants de DEUG II et Licence de sociologie 91/92 et 92/93 ; Richard JUIN et Evelyne LECOMTE, qui ont éclairé mes travaux informatiques.

Qu'ils soient tous remerciés pour leur aide précieuse.

Je suis profondément reconnaissante à toutes les personnes, salariés et chefs d'entreprise, qui ont consacré une partie de leur temps à remplir de fastidieux questionnaires et à répondre à nos questions.

Je remercie mes collègues et amis, dont l'écoute et la solidarité m'ont aidée et encouragée, durant toutes ces années.

Francine a mis son amitié au service de la Langue Française. Sa tâche fut rude, mais mon affection, pour elle, est grande.

à Michel et Andrée,

à Jérémie, Sarah et Maïa,

à Thierry,

tendrement.

Sommaire

Introduction	5
Première partie : Qu'est-ce que recruter ?	13
IA Les "difficultés de recrutement"	18
IB Le recrutement comme objet(s)	66
Deuxième partie : Les recruteurs	125
IIA L'embauche sous toutes ses formes	129
IIB La chasse aux recrues	157
IIC Qui choisir ?	192
IID La sélection réalisée	248
Troisième partie : L'offre d'emploi	286
IIIA Les mots de l'offre	288
IIIB Offres d'emploi : l'effet miroir	345
Quatrième partie : Les embauchés	380
IV.A Les chemins de l'embauche	385
IV.B Prendre place	432
IV.C Les revers de l'embauche	467
Conclusion	502
Annexes	516
Liste des tableaux et graphiques	588
Bibliographie	592
Table des matières	604

Introduction

Depuis une vingtaine d'années, l'augmentation du nombre de chômeurs a progressivement concentré l'ensemble des préoccupations sociales, économiques et politiques, sur la question de l'emploi. Deux orientations nourrissent les débats : traitement social ou traitement économique du chômage ? Mais, dans les deux cas, le "traitement" se doit d'être adapté à la "maladie", laquelle est repérée et identifiée comme le chômage. Aujourd'hui, les notions "d'exclusion", de "nouveaux pauvres", de "marginalisation", viennent renforcer le caractère dramatique de ce manque de place pour tous que représente le chômage.

Car, à l'évidence, les emplois manquent. Mais qu'est-il fait de ce manque ? Pénurie d'emplois signifie-t-il que l'espace social vital se réduit, et que, de la place, il n'y en a plus pour tous ? L'emploi est-il ce passeport social qui attribue à chacun une identité, la seule reconnue et possible ? Si tel est le cas, l'obtention d'un emploi n'a plus comme seul enjeu l'accès à un statut, mais plus fondamentalement, l'accès à une existence sociale.

Chaque fois qu'un employeur intègre dans son entreprise un nouveau salarié, il le recrute. Dans un système économique libéral, l'employeur privé est libre de recruter qui il désire, moyennant l'assurance qu'il ne pratique pas des discriminations qui dépassent la sphère des compétences professionnelles. De son côté, le salarié a également le choix d'accepter ou de

refuser les conditions qui lui sont proposées sur un contrat de travail. Autrement dit, avant l'embauche, employeur et salarié sont libres ou non de contracter. Après l'embauche, ils sont liés par les termes du contrat qu'ils ont signé. Ce principe du libre recrutement est théoriquement inaltérable dans une économie de marché, où acheteurs et vendeurs sont maîtres de leur décision.

Cette notion de "liberté" signifie surtout que les modalités de distribution des emplois du secteur privé ne peuvent faire l'objet d'aucune obligation. L'employeur ne peut être obligé d'embaucher une personne qu'il n'a pas choisie, et le salarié ne peut être astreint à occuper un emploi qui ne lui convient pas. Les règles de l'embauche, autrement dit les conditions dans lesquelles les emplois sont pourvus, ne sont pas figées, ni formalisées. La loi ici n'intervient que dans le cadre des libertés individuelles, l'État n'a pas les moyens d'imposer aux employeurs d'embaucher, ou de leur dicter avec qui ils doivent contracter.

L'embauche, de ce point de vue, peut être considérée comme un acte privé, au même titre que le mariage, la procréation, l'achat de biens matériels etc. Si les termes de l'engagement sont codifiés, l'engagement lui-même n'est pas une obligation. Ces actes de la vie de chacun n'en sont pas moins dictés par des règles, par des morales, par des idéologies, par des coutumes et des traditions. Ils s'inscrivent dans une régulation des rapports sociaux qui font de chacun un membre de la communauté à laquelle il appartient.

L'occupation d'un emploi n'est pas un acte anodin dans une vie. Elle détermine une position sociale, un statut, une reconnaissance, un revenu. Elle est aujourd'hui révélée comme une valeur sociale essentielle, certains affirmant que le travail structure l'ensemble de nos institutions. La famille a porté en son temps ce type d'idéologie, avant qu'elle "n'éclate", selon le terme consacré. La composante économique du travail fait souvent oublier qu'il est, comme toutes les "valeurs" sociales, avant tout support de représentations. Ces représentations sont donc évolutives à travers les époques, elles sont soumises aux changements qui affectent l'ensemble de la vie sociale, elles ne dépendent pas exclusivement d'une conjoncture économique donnée.

L'embauche est avant tout un acte de la vie sociale, qui est lié à l'ensemble des rapports qu'entretiennent entre eux les individus et les collectifs. C'est de ce point de vue que nous la traiterons, comme une action à l'origine de la contractualisation entre un salarié et son employeur. L'actant est double : le patron et son employé. Mais, si l'embauche met en jeu ces deux-là, elle ne nous en apprend pas seulement sur eux, mais sur ce qui, à travers leur rencontre, témoigne des valeurs structurant les représentations des groupes sociaux auxquels ils appartiennent. Lors d'un recrutement, la nécessaire confrontation d'individus issus de classes différentes constitue un moment privilégié pour observer comment opèrent des systèmes d'évaluation, dont l'objectif est de représenter, autour d'une référence dominante, les positions de chacun. Opération toujours subjective, puisqu'elle met en scène deux sujets, et que, de l'interrogation de chacun sur l'autre naît une échelle de classement hiérarchisant l'accès à l'emploi.

Le sociologue a besoin d'un terrain pour réaliser ses recherches. Où trouver celui de l'embauche ? Par quelle porte nous est-elle accessible ? Celle-ci nous fut ouverte, au départ, par une question, qui revenait comme un signal d'alarme dans les "demandes" des acteurs de l'emploi : Comment répondre aux "difficultés de recrutement" des entreprises ? En effet, les témoignages du mécontentement des employeurs face à leurs possibilités d'embauche mettaient en exergue cette incroyable contradiction : il y a de plus en plus de chômeurs, et, malgré cela, les employeurs ne trouvent pas facilement à "satisfaire leurs besoins". Question piège, à l'évidence, mais question cruciale tout de même, dont nous nous sommes emparé.

Munis de cette interrogation, nous avons trouvé des collaborateurs. Ceux-ci nous ont ouvert les portes des entreprises, et nous ont permis d'aborder la délicate question des pratiques de recrutement. Car l'interrogation sur les "difficultés de recrutement" présente l'avantage de pouvoir être posée de multiples manières. Nous avons refusé, d'emblée, les mises en accusation simplificatrices : mauvaise foi des employeurs, incompétence des salariés, insuffisances du système éducatif. Les "difficultés de recrutement" nous sont apparues comme la manifestation "symptomatique" d'un conflit plus profond, conséquence des perturbations qu'engendre la rencontre entre des groupes sociaux à travers les modes d'accès à l'emploi salarié.

Cette question, qui fut un mode d'entrée dans le sujet plus général de l'embauche, fut aussi une clé d'entrée dans les entreprises. En effet, les employeurs portent une oreille plus attentive à un questionnement, qui prend en compte leurs "difficultés", qu'à une "mise en examen" de leurs pratiques de recruteur. L'un ne va cependant pas sans l'autre, et c'est avec un intérêt non dissimulé que nos interlocuteurs nous ont parlé de ce qui constitue, à leurs yeux, une tâche particulièrement délicate.

Il est aussi un autre moyen d'accéder au recrutement, sans avoir à interroger les protagonistes, du moins dans un premier temps. Celui-ci consiste à étudier les annonces d'offres d'emploi publiées par la presse. Ces annonces ont de multiples lecteurs, en dehors des chercheurs d'emploi : responsables d'entreprises, qui sont à l'affût d'informations sur leurs concurrents, leurs clients ou leurs fournisseurs ; conseillers d'orientation, qui y lisent l'état local et conjoncturel de l'offre d'emploi ; dirigeants de sociétés d'intérim, qui détectent des opportunités nouvelles ; étudiants, qui testent l'efficacité future de leur formation. Autant de lecteurs qui lisent différemment ces annonces, autant d'annonces qui sont rédigées en fonction de ces lecteurs. L'offre d'emploi médiatique, sous ses allures disgracieuses et stéréotypées, nous est vite apparue comme l'annonce des représentations patronales de la relation salariale.

Le Centre Associé au CEREQ de Nantes fut, pour nous, un lieu d'ouverture privilégié afin de concrétiser nos projets. Cette structure, par son intégration à un réseau régional et national, permet un accès aux approches pluridisciplinaires, aux champs d'étude, aux contextes locaux, aux points de vue des acteurs. Une telle ouverture a permis au sujet "restreint" de l'embauche de s'intégrer dans une dimension plus large d'interrogations centrées sur l'emploi et la formation. Les étudiants de sociologie ont également contribué à enrichir notre interrogation de leurs questions, de leurs étonnements et de leur curiosité. Ils ont mené l'enquête auprès des salariés, avec, parfois, l'espoir d'en savoir un peu plus sur la manière dont ils seront, à leur tour, "croqués" par un recruteur.

Ce travail s'inscrit dans la continuité du chantier qui fut celui du Centre Associé au CEREQ depuis cinq ans, et de tous ceux qui y ont apporté leur

pierre : chercheurs, enquêteurs, étudiants, professionnels de l'emploi, responsables locaux, jeunes des dispositifs d'insertion, employeurs, formateurs.

Parce qu'elle alerta de manière décisive notre curiosité, la question des "difficultés de recrutement" est la première que nous exposerons. Nous l'aborderons à partir des discours qui la sous-tendent : discours médiatiques dans un premier temps, qui donnent au sujet de l'embauche un visage dramatique ; discours scientifiques ensuite, qui cherchent, par de multiples voies, à répondre à la question. Nous prendrons un autre chemin, qui nous conduira des discours aux faits, et des faits à leur portée symbolique. En abordant les "difficultés de recrutement", nous soulèverons une question plus vaste et plus générale, qui est celle de la fonction sociale du recrutement, et qui nécessite un travail de définition préalable.

Le terrain de l'embauche, s'il est peu occupé par la sociologie, est déjà bien exploité par d'autres champs disciplinaires. Il ne s'agit donc pas d'un objet univoque : le recrutement de l'homo œconomicus n'est pas tout à fait le même que le recrutement du psychologue d'entreprise, ou du théoricien des ressources humaines. Quant au recrutement du sociologue, il risque fort de bien peu ressembler à ceux-là. Nous serons donc amenés à créer l'objet sociologique de l'embauche, objet déjà esquissé par quelques précurseurs, mais qui n'a pas semblé, ces derniers temps, inspirer la profession. Nous tenterons, alors, de nous forger des outils problématiques de base, sans lesquels nous risquerions de nous perdre dans la jungle des pratiques d'embauche.

Forts de ces précautions, nous nous rendrons tout d'abord chez les recruteurs. Qui dit recrutement dit, en effet, acte volontaire de l'employeur. Nous nous adresserons en premier lieu à lui - ou à ses représentants - pour qu'il nous dise comment il choisit ses salariés. Nous procéderons alors en quatre étapes.

Dans un premier temps, nous tenterons de cerner les conditions de réalisation d'une embauche. Si le recruteur est théoriquement "libre" de ses

choix, il doit, dans les faits, tenir compte d'un certain nombre de contraintes. Celles-ci sont en parties dictées par la loi, mais elles sont également définies par les circonstances dans lesquelles se décide et s'opère un recrutement. L'employeur doit alors se soumettre à de multiples obligations, qui entament parfois largement son pouvoir de décision. L'embauche devient plurielle, selon les formes qu'on lui attribue, formes qui dictent en partie les choix ultérieurs.

Recruter signifie "faire des recrues". C'est sur cet acte-là que nous nous arrêterons dans un deuxième temps, afin de dresser le portrait de l'employeur se préparant à la "chasse aux recrues". Une fois muni de ses armes de recruteur, il traque les "ressources humaines", soit en solitaire, soit en s'octroyant la collaboration de moult intermédiaires. Et, non seulement il revient rarement bredouille de ses expéditions, mais il a bien souvent l'embarras du choix, lequel choix sera notre troisième étape.

Car, en effet, entre ces candidats si semblables, qui choisir ? Pour ne pas sélectionner "sur la tête" du postulant, on choisit sur "son profil". Ainsi, les portraits robots du salarié idéal viennent-ils justifier les premiers "tris". La sélection n'est pas une opération anodine, elle vise à classer les postulants, puisqu'elle met un ordre dans les candidatures, et que, ce faisant, elle les hiérarchise. Les qualités ainsi mises en valeur, et qui forment les supports de la sélection, ne font-elles référence qu'à la seule mesure de la compétence professionnelle ?

Sans mettre en doute la "parole" des employeurs, nous irons voir, concrètement, qui ils avaient ainsi sélectionné. Cette quatrième étape nous permettra de faire connaissance avec les heureux élus. Entre autres informations, nous y "découvrirons" que, pour être choisi, il vaut mieux avoir du travail, des diplômes et des relations, que d'être chômeur, sans formation et isolé. Nous quitterons alors les employeurs sur cette question : quel rapport existe-t-il entre les discours sur la sélection et la réalité des pratiques discriminatoires à l'embauche ?

Nous irons ensuite prospecter du côté de l'offre d'emploi. L'annonce d'offre d'emploi, c'est avant tout des mots, présentés et juxtaposés dans un certain ordre, ordre guidé par les représentations de l'employeur.

Les mots de l'offre ne se laissent pas facilement apprivoiser. Il nous faudra apprendre à les lire, à les comprendre, à en rechercher le sens, avec force méthodes et interrogations. Celles-ci seront soutenues par l'hypothèse que ces textes, plus ou moins élaborés, nous décrivent les fondements de la relation salariale qui se prépare. Pour étayer cette hypothèse, nous parcourerons l'ensemble des informations contenues, sous de multiples formes, dans ces annonces : description de l'employeur, du profil du candidat, des fonctions, des modes de prise de contact. Ceci constitue de nombreux messages où le choix des mots et la place qu'ils occupent renseignent autant que leur signification immédiate. Car les mots ont un prix, et leur valeur marchande s'évalue à l'aune de la valeur sociale que l'annonceur accorde à son embauché.

Nous lisons, alors, les offres d'emploi comme autant de miroirs des représentations de leurs rédacteurs. Ceux-ci se racontent dans ces petites histoires que sont les petites annonces. Les offres d'emploi permettent aux employeurs de se décrire à travers ce qui leur manque. Ce manque, qu'ils cherchent à combler en faisant appel à un autre, nous le lisons dans cette posture narcissique qu'adopte l'annonceur pour séduire le candidat idéal. Mais celui qui lui répond est toujours bien différent. Il est autre, parce qu'il vient d'ailleurs, parce qu'il n'est pas créé par le manque de l'annonceur. Et pourtant, il s'y reconnaît, et se lance à son tour dans la grande course à l'emploi.

C'est avec le postulant à l'emploi que nous terminerons notre parcours. Nous le suivrons sur les chemins tortueux de l'embauche, nous l'accompagnerons jusqu'à cette place qu'il a chèrement obtenue, mais d'où il est, parfois, exclu.

Les voies que doivent emprunter les chercheurs d'emploi ne sont pas aisées à reconnaître. En effet, si trouver du travail est difficile, chercher du travail n'est pas évident. Cela nécessite de se poster sur un marché, pourvu de munitions "de valeur" qui sont autant d'arguments à proposer à un employeur. En outre, les chemins de la recherche d'emploi ne sont pas toujours ceux du succès. Certains sont peu tracés, et le postulant risque de s'y perdre, d'autres balisés comme une autoroute, où une lecture avertie des

signalisations guide inévitablement vers la "bonne sortie". Le code de l'accès à l'emploi n'est pas le même pour tous, il induit un repérage préalable des usagers selon des critères discriminants.

L'arrivée n'est pas non plus de tout repos. Les sas sont nombreux qui précèdent les places "sûres", et les obstacles que doivent surmonter les salariés sont à la mesure des conditions de leur déplacement. Toutes ces épreuves sont initiatiques, dans le sens où elles agissent symboliquement comme une justification sociale de la valeur d'un salarié. Par le truchement des procédures de recrutement, les nouveaux embauchés adoptent progressivement les formes de justification qui furent celles de leurs recruteurs. Ils se forgent ainsi une échelle sur laquelle ils se placent.

Mais cette échelle n'autorise pas tous à s'y mesurer. Aujourd'hui, l'embauche représente un passage si étroit que certains n'y passent plus. Si le recrutement est une condition de l'insertion, n'est-il pas aussi un facteur d'exclusion ? L'embauche non réalisée, pour un postulant, est synonyme de non-emploi, de chômage, de la non-reconnaissance de sa valeur individuelle sur le marché du travail. La rencontre, rendue impossible entre des employeurs et certaines catégories de chômeurs, pose de manière nouvelle la question de la place du travail comme valeur sociale. Nous déboucherons sur la question du lien qui unit, autour du concept de travail, employeurs, salariés et chômeurs.

Au terme de ce parcours, nous aurons, sans doute, fait plus ample connaissance avec l'embauche, en tant qu'objet de recherche sociologique, et surtout, en tant que fait social. C'est dans cet objectif que nous avons voulu interroger les pratiques de recrutement, afin que leur position intermédiaire entre deux mondes, leur pouvoir symbolique d'élaboration d'une valeur du travail, leur capacité à distribuer des places et à dicter des rôles, nous en disent plus sur ce qui lie, dans leur rapport aux choses économiques, les groupes sociaux entre eux.

première partie : Qu'est-ce que recruter ?

"Vous y pourrez apprendre (dans la Gazette de Hollande), certains termes qui ne valent rien, comme celui de recruter, dont vous vous servez ; au lieu de quoi, il faut dire faire des recrues."

Jean Racine
Lettres à son fils

Durant l'hiver 1994, des jeunes, des enseignants, des syndicalistes, des salariés, des chômeurs se sont retrouvés dans la rue pour protester contre une nouvelle mesure dite d'aide à l'emploi, le Contrat d'Insertion Professionnelle (CIP). Le gouvernement, ferme dans sa décision de ne pas céder aux pressions des manifestants, leur a proposé un marché : maintenir le CIP jusqu'au mois de septembre, date à laquelle le bilan de son efficacité guidera la décision de le maintenir ou de le supprimer. Cette proposition, si elle a créé quelques doutes, n'a pas suffi à démobiliser les mécontents. Mais curieusement, jamais n'est apparue une question, pourtant essentielle : comment le gouvernement compte-t-il évaluer l'effet de cette mesure ?

Depuis vingt ans se succèdent des dispositifs d'aide à l'embauche et à l'insertion des demandeurs d'emploi. Ces mesures, destinées tantôt à des catégories particulières de personnes, tantôt aux employeurs, n'ont généré la question de l'évaluation qu'en cours de route, et souvent parce que leur efficacité était mise en doute. La France s'est ainsi caractérisée par un retard considérable en matière d'évaluation de ses politiques de l'emploi, malgré des programmes abondants et fort coûteux.

L'évaluation n'est pas une question simple. Elle n'est pas non plus définie sans paradoxe ni contradiction. Car on ne sait pas très bien s'il faut mesurer la pertinence d'un objectif d'État ou s'il convient d'analyser les effets d'une mesure sur les conditions d'accès à l'emploi, en dehors de l'impact visé par les concepteurs des dispositifs¹. Progressivement, la question de l'efficacité des mesures d'aide à l'insertion s'est déplacée vers la question de l'évaluation elle-même, à travers les problématiques mises en œuvre, les méthodes mobilisées, les publics sélectionnés, ainsi que les conséquences concrètes des résultats². De "comment évaluer ?", se pose désormais la question : "que sommes-nous en mesure d'évaluer ?"³.

¹ BOUQUILLARD O., « Le traitement du chômage face à l'entreprise : les missions impossibles de la politique de l'emploi », *sociologie du travail* n°2/93, pp. 136-137

² Le 25 janvier 1994, s'est tenue à l'IFRESI une journée d'études du CEREQ et de ses centres associés sur le thème : évaluer les aides publiques à l'insertion et la réinsertion professionnelle. L'étendue des champs d'intervention montre bien que la notion d'évaluation est particulièrement complexe, et nécessite une réflexion de fond sur les modes d'intervention des différents "experts". Les contributions de cette journée ont été rassemblées dans un Document CEREQ n°94 / mai 1994, sous la direction de Didier Demazière et Eric Verdier : "Evaluation des aides publiques à l'insertion et à la réinsertion"

³ DUBERNET A.C., « Entre chercheurs et décideurs, qui évalue qui ? », dans *Evaluation des aides publiques à l'insertion et à la réinsertion*, Document CEREQ n°94, mai 1994, pp. 289-300

La loi quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle intègre l'évaluation générale et systématique aux mesures d'aide à l'insertion. Et si le principe est désormais acquis, les moyens, les experts, les méthodes restent encore l'objet de débats plus ou moins approfondis¹. En dehors de ces questions techniques, se pose, en fait, une question préalable, qui est celle des conditions - concrètes - de l'évaluation de ces mesures.

On pourrait grossièrement distinguer deux types de dispositifs destinés à améliorer la situation de l'emploi : l'un concerne les demandeurs d'emploi ou/et les jeunes ; l'autre concerne les entreprises. Un certain nombre d'entre eux, comme les formations alternées, concernent les deux. Mais cette dualité montre qu'il y a aussi deux manières de penser les modes de résorption du chômage : l'une revient à interroger la capacité d'un dispositif à réduire la demande d'emploi, l'autre à évaluer sa capacité à élargir l'offre d'emploi. Deux points de vue qui déterminent à la fois le contenu des dispositifs et le contenu de ses évaluations.

L'efficacité d'un dispositif d'insertion en terme de placement sur le marché de l'emploi n'est pas simple, puisqu'elle implique, non seulement de compter les personnes placées, mais aussi d'indiquer l'impact que le dispositif a eu sur leur embauche. Les méthodes mises en œuvre sont loin d'être totalement satisfaisantes, mais elles ont toutes le mérite de poser clairement la question d'une efficacité relative, et non d'un taux brut d'obtention d'un emploi, pour les bénéficiaires.² L'accès aux données est néanmoins toujours facilité par l'identification administrative des "publics-cible" : définis par des textes, identifiés par des institutions, pris en charge

¹ABROSSINOV C., « L'évaluation des mesures pour l'emploi prévue par la loi quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle », dans *Évaluation des aides publiques à l'insertion et à la réinsertion*, Document CEREQ n°94, mai 1994 pp. 323-336. Insistant sur le caractère exceptionnel de la place réservée à l'évaluation dans cette nouvelle loi, l'auteur fait remarquer que "le cadre fixé pour évaluer l'application du Plan Quinquennal, et en particulier les mesures d'aide à l'emploi et à l'insertion nouvellement créées ou modifiées par la loi (...) est précis sur les échéances et les institutions qui participent à cette évaluation, mais il est complexe à mettre en œuvre, et reste flou sur les objectifs, ce qui devrait rendre la tâche de l'évaluateur particulièrement difficile".

²F. STANKIEWICZ, « L'efficacité des stages de formation. Points de méthode » et M.H. TOUTIN « Réflexion sur l'efficacité des stages de formation pour les demandeurs d'emploi », dans *Évaluation des aides publiques à l'insertion et à la réinsertion*, Document CEREQ n°94, mai 1994, pp. 149-162 et pp. 163-174

par la collectivité, il devient possible de les caractériser, de les rencontrer, de les interroger, de les suivre.

Les travaux portant sur l'efficacité des mesures d'incitation à l'embauche auprès des employeurs pose d'autres types de problèmes et lancent un nouveau défi méthodologique aux "évaluateurs". Comment replacer des décisions ponctuelles d'embauche dans un cadre plus vaste et plus prospectif, qui seul permettrait de savoir si le dispositif d'aide est susceptible de faire évoluer durablement l'offre d'emploi ?

Les quelques travaux - plus rares et moins connus que ceux concernant les demandeurs d'emploi - réalisés par les économistes sur ce sujet, montrent l'ambivalence d'une telle question. En particulier, apparaît toujours une grande hétérogénéité, à la fois entre les entreprises "sensibles" ou "insensibles" à de telles mesures, mais aussi parmi elles, entre les raisons qui les portent à utiliser ou non ces aides¹. L'effet d'incitation "total", à savoir le déclenchement de recrutements - sur le long terme - de publics éloignés de l'emploi, par des entreprises qui, soit n'auraient pas embauché, soit sont habituellement sélectifs sur les critères d'éligibilité à ces mesures, est quasiment nul. Ce n'est que dans l'analyse d'effets conjugués (décisions anticipées, choix en partie modifiés, mais aussi transformations d'embauches prévues sous CDI en contrat précaire...) et parfois contradictoires quant à leurs objectifs, que les conséquences de ces mesures peuvent être appréhendées.

Ces enquêtes se basent le plus souvent sur deux sources de données : la situation de l'entreprise à un temps (t) - et éventuellement à un temps (t-1) - et les déclarations des employeurs sur leur utilisation effective et potentielle des mesures d'incitation à l'embauche proposées par les pouvoirs publics. Elles combinent des informations statistiques avec des déclarations, sans se donner les moyens de rattacher les discours intentionnels à des pratiques réelles. Ainsi, il n'existe pas de suivi de panel d'entreprises, dont on pourrait détecter des changements effectifs - ou non - à l'issue de l'apparition d'un nouveau type d'aide, pas de comparaison entre les critères déclarés

¹Voir sur ce sujet l'article de GAZIER B. et SILVERA R., « L'allègement du coût salarial a-t-il un effet sur l'embauche ? Quelques résultats d'une enquête auprès des dirigeants d'entreprises », *Travail et emploi*, n°55 1/93, pp. 60-70, ainsi que l'ensemble de ce numéro.

d'embauche et les embauches réellement effectuées, pas de connaissance des circuits pratiqués par les employeurs pour recruter la main-d'œuvre dont ils ont besoin. Autrement dit, en matière de recrutement, on sait ce qui se dit, mais on ne sait pas - ou si peu - ce qui se fait.

Et pourtant, nombre de ces mesures sont présentées comme une réponse aux besoins des employeurs, comme des tentatives d'adaptation des caractéristiques de la population des demandeurs d'emploi aux nécessités des entreprises¹. A l'origine de cette exigence, des discours alarmistes se faisaient l'écho d'une insatisfaction des employeurs face aux candidats à l'embauche, et d'une incapacité - partielle - de ces derniers à satisfaire leurs offres d'emploi. Ce qui est rapidement repéré comme une "difficulté de recrutement" incite les regards à se tourner vers les employeurs, et pose la question des modes de rencontre entre les demandeurs d'emploi et les recruteurs.

Destinataires de cette cruelle question - "quelles formations mettre en place pour satisfaire les employeurs connaissant des difficultés de recrutement ?" - souvent entendue dans les centres associés au CEREQ, il nous fallu remonter le cours de cette logique pour interroger en premier lieu ces fameuses "difficultés de recrutement", et plus avant "le recrutement" lui-même. Car dans ces "difficultés" résident les éléments de compréhension d'un phénomène relativement tenu à l'écart des préoccupations politiques, sociales et sentimentales, tout au moins dans ses formes concrètes et sa dimension collective. Ce qui se joue dans une entreprise lors d'une embauche est compréhensible à partir de rationalisations liées au contexte conjoncturel du marché de l'emploi et à la structure d'un secteur économique donné. Mais au-delà des justifications individuelles, se profile une réalité sociale dont les déterminants dépassent chaque opération de recrutement. Ceci nous amènera à interroger l'embauche comme un fait social.

¹Ce fut une des principales caractéristiques du Crédit Formation Individualisé pour les jeunes (CFI), qui proposait un module d'orientation destiné à répartir les moins de 25 ans non diplômés dans des formations correspondant aux "demandes locales des employeurs". Cf CAM P., DUBERNET A.C., GASLAIN G., LECOMTE M., David, Sonia, Marlène et les autres : jeunes à la recherche d'une qualification, stagiaires en mobilisation sur projet CFI dans six zones de la Région des Pays de la Loire, Rapport d'étude pour la DRFP des Pays de la Loire, mai 1991, 204 p.

I.A. Les "difficultés de recrutement"

La notion de "difficulté de recrutement" n'est pas nouvelle. Point n'est besoin de crise économique pour s'y intéresser. En 1962, lors de sa première enquête sur les pratiques d'embauche dans le secteur privé, Madeleine Guilbert avait déjà posé cette question aux employeurs qu'elle enquêtait. Mais l'interprétation semblait alors "aller de soi". En période de "plein emploi", il semblait logique d'interpréter une telle notion par celle de pénurie - partielle - de main-d'œuvre. Plus de trente ans après, cette interprétation pose problème et relance le débat de fond sur les procédures présidant à l'embauche.

Le recrutement est un thème médiatique, car il concerne bon nombre de citoyens. Presque tout actif, à un moment donné de son existence, a dû se faire embaucher, ou essayer, ou redouter d'y passer. Tout le monde en parle et il parle à tous. Tout le monde, c'est donc les journalistes, avec leurs partis pris, leurs humeurs, leurs anecdotes et leurs scoops. Avides de contradiction, de mystères et de sensations, ils ont pointé - efficacement - un des phénomènes apparemment les plus absurdes des années de crise : les "difficultés de recrutement" déclarées par un si grand nombre d'employeurs. Attirés, comme il se doit, par une telle contradiction, les économistes, statisticiens, chercheurs en sciences sociales, tentent de répondre à cette question. Mais celle-ci nous est apparue distordue, trop "évidente" pour qu'une réponse en vienne à bout. C'est pourquoi nous choisirons de changer la question, afin d'orienter nos investigations, non pas sur des faits explicatifs des "difficultés de recrutement", mais plus directement sur les représentations signifiées, dans le discours commun comme dans les productions scientifiques par ces "dysfonctionnements".

1.A.1. Recrutement et médias

Phénomène de société ou phénomène de mode, signe de changements ou habillage de réalités, le recrutement à travers les médias fait recette. Que ce soit du côté des recruteurs ou des recrutés, ce thème est inégalement traité dans la grande presse de ces cinq dernières années et apparaît sous des formes diverses. Il n'y a pas de constance dans les modes de traitement du recrutement par les médias.... si ce n'est qu'ils visent le plus souvent à inquiéter le lecteur : les candidats excellents sont introuvables, les pratiques de sélection sont odieuses et irrationnelles, l'ordinateur devient le maître de la relation d'embauche, les candidats à l'emploi ne savent pas se vendre etc.. Au bout du compte, se dégage un discours médiatique qui amène à une dérive de la question de l'emploi vers celle de l'embauche. Rythmes de publication, titres et contenus nous renseignent sur une des formes de construction des représentations sociales du recrutement.

1/ "Revue de presse" 1988-1993 :

Les articles de presse qui abordent le thème du recrutement ne peuvent être dissociés de ceux qui abordent, d'une manière plus générale, les thèmes de l'entreprise, de l'emploi et du travail¹. Ils donnent une idée de la place de ces sujets dans l'ensemble des thématiques de l'emploi, sorte de cartographie des préoccupations médiatiques du moment.

Ce recensement, qui figure de façon quantitative à la page suivante, fait apparaître une répartition chronologique significative, en particulier une augmentation très importante des articles sur l'emploi en 1989. Le thème du recrutement y est très présent, puisqu'il figure dans 11,5 % des cas. L'envahissement médiatique du recrutement fait penser à un cri vite étouffé, puisque c'est un quasi silence qui lui fait suite, en 1990. Ce crescendo des voix journalistiques a atteint son apogée à un moment où se faisaient

¹ Cette "revue de presse" a été effectuée à partir du REPERTORIEX, qui indique les mots-clés l'ensemble des articles parus dans les grands titres de la presse hebdomadaire française. C'est à partir des classifications de ce répertoire et des journaux qui y sont recensés que l'on peut compter l'ensemble des articles figurant sous les mots-clés : *emploi, entreprise et travail*, et à l'intérieur de chacun d'eux, distinguer ceux qui traitent plus spécifiquement du recrutement (cf. tableau page suivante).

entendre des cris de victoire sur une crise enfin vaincue et désormais moribonde.

répartition des articles de presse inventoriés dans le Répertoire entre 1988 et 1993 sur les

	thèmes de l'emploi, de l'entreprise et du travail					
THEMES RETENUS	1988	1989	1990	1991	1992	1993 ^o
EMPLOI	19	31	12	22	19	32
ENTREPRISE	55	61	70	68	98	19
TRAVAIL	14	21	10	19	32	14
TOTAL 1	88	113	92	109	149	65
précarité-flexibilité	6	3	2	3	2	2
recrutement	6	13	4	8	9	5
emploi/diplômes	2	2	3	7	3	2
temps de travail	2	2	4	4	8	6
création d'emploi	5	3	1	0	2	2
TOTAL 2	21	23	14	22	24	17
% rec. utex. ent/total1	6,82	11,50	4,35	7,34	6,04	7,69

* sur les deux premiers trimestres de l'année 1993

Mais le thème du recrutement est loin d'être univoque. A travers lui, ce peut être l'amorce d'une reprise des embauches qui est annoncée, comme la fin de certains emplois. Les pratiques de sélection mettent successivement en cause recruteurs et candidats, demandeurs d'emploi et cabinets conseils, à partir de récits soigneusement choisis pour mettre en évidence le spectaculaire. Dans cet échantillon de thèmes abordés, apparaissent régulièrement les "difficultés de recrutement". Celles-ci se disent dans des contextes bien particuliers, et ont connu leurs "heures de gloire" en 1989, dans un contexte médiatique où les commentaires sur l'économie frisaient l'euphorie, au regard des années précédentes, et surtout futures.

Il y a une évolution très marquante des discours journalistiques sur l'emploi, le travail et les recrutements. Ceux-ci imprègnent les représentations sociales et ont souvent, alimentés par quelques articles et beaucoup de prénotions, "la vie dure". Le paysage médiatique que nous fournit le Répertoire permet de nous promener à travers ces cinq dernières années, dans les portraits de l'emploi français que nous dressent les plus grands hebdomadaires et mensuels du pays.

1988 : l'emploi redémarre¹ :

Les signes de reprise commencent à voir le jour. Montrant l'exemple, les patrons réinvestissent dans leur entreprise² et l'on annonce d'ores et déjà cent mille créations de postes en un an³. Si cette bonne nouvelle ne se traduit pas vraiment par une baisse du chômage, plusieurs explications peuvent être avancées. Les progrès technologiques sont menaçants, car peut-être les robots volent-ils nos emplois ?⁴. A moins que le surnaturel ne se mette de la partie... Les journalistes s'interrogent : les entreprises enbauchent-elles des fantômes ?⁵

La reprise économique ne semble donc pas suffire, et ce d'autant plus que, s'il y a création d'emploi, on commence à se demander à qui cela profite. Il faut faire dans la "nouveauité". Les recettes ne manquent pas pour expliquer comment l'économie marchande peut créer de nouveaux emplois⁶. Les modèles se trouvent peut-être outre-Atlantique, et on a tout intérêt à observer les mécanismes de la création d'emploi à l'américaine⁷. Mais chez nous, finalement, qui est concerné par cette reprise ?

Les jeunes bien sûr, et il est temps qu'ils s'en préoccupent. Si vous n'y pensez pas, les médias y pensent pour vous, et vous pouvez suivre les 101 pistes pour trouver votre premier emploi⁸. Quant aux autres actifs, s'ils disparaissent des entreprises, ils disparaissent également des fichiers de l'ANPE. Décidément, le marché de l'emploi se peuple de fantômes, ce qui n'est pas simple pour les entreprises qui cherchent en vain des travailleurs⁹. On en veut pour preuve que ce ne sont même pas les ingénieurs ou les techniciens qui commencent à manquer à l'appel, mais des qualifications tout-à-fait ordinaires, voyez vous-même, on recherche plombier-

¹L'Express n° 1956

²L'Expansion n° 343

³Le Monde Hebdomadaire n° 2075

⁴L'Événement du Jeudi du 22 septembre 1988

⁵L'Événement du Jeudi du 11 août 1988

⁶Le Monde Diplomatique juillet 1988

⁷Problèmes Économiques n° 2069

⁸L'Étudiant mai 1988

⁹L'Expansion n° 344

zigueur...¹. 1988 est l'année de la reprise et du début des problèmes... de recrutement. Globalement, pas d'alarmisme, car l'économie fait loi, et dans ce domaine le compte est bon².

1989 : Le nouveau souffle ³

Soyons prudents. Il convient de faire le bilan de l'année passée. Mais les résultats concordent tous, et déjà la victoire paraît à portée de main. 88 : l'année des superbénéfices⁴ est celle d'un bon cru (de) résultats⁵. L'euphorie est générale, les firmes annoncent des profits de plus en plus forts⁶, encore mieux que prévu⁷ ! Même dans les entreprises, les finances procurent toutes sortes de manifestations de joie. On les voit d'ici, les directeurs financiers, sautiller de joie en entrant dans le bureau de leur PDG pour leur annoncer : gai, gai, voici le budget ! ⁸

Les superprofits de l'industrie française⁹, s'ils réveillent le chant du coq, ne manquent pas d'interroger certains. A qui profitent les profits ? ¹⁰ se demandent quelques trouble-fête, certains allant même jusqu'à douter de la victoire... Les conditions d'une reprise durable sont-elles réunies ? ¹¹ mais oui bien sûr, qui le conteste ?

...d'ailleurs, cette fois, on en a la preuve. Non, pas encore sur le chômage, mais celui-ci ne va pas tarder à régresser, puisque le nombre des licenciements baisse¹². Pas étonnant pour une industrie en pointe comme la nôtre, où licencier, c'est démodé¹³. Un secteur phare de notre économie donne l'exemple : on embauche dans l'automobile¹⁴, et la démonstration est achevée...

¹Le Nouvel Observateur du 11 novembre 1988

²L'Expansion n° 1956

³L'Expansion n° 366

⁴Le Nouvel Observateur du 2 mars 1989

⁵Le Particulier n° 778

⁶L'Express n° 1982

⁷L'Expansion n° 365

⁸L'Expansion n° 367

⁹L'Expansion n° 354

¹⁰Le Point n° 889

¹¹Problèmes Économiques n° 2152

¹²L'Express n° 1961

¹³L'Express n° 1971

¹⁴L'Événement du Jeudi 18 mai 1989

Il est temps maintenant de trouver *des réseaux pour l'emploi*¹. Il y en a pour tout le monde, même pour vous les jeunes, qui cherchez votre *premier emploi : trouvez votre place*². Faites vos *premiers pas en entreprise*³ tout en restant vigilant sur les *méthodes douteuses de recrutement par certains patrons*⁴. On saura, en 89, *comment les cadres peuvent trouver les bons créneaux*⁵ grâce aux *gourous de l'embauche*⁶ et au *mode d'emploi des tests informatisés pour le recrutement et la promotion*⁷.

La recherche s'accélère de tous bords. Elle s'inverse parfois, et il paraît que les demandeurs d'emploi y regardent à deux fois, et passent de curieuses annonces : *chômeur recrute patron, références exigées*⁸. Mais les exigences sont aussi du côté de l'employeur, qui continue à chercher désespérément le *mérite introuvable*⁹. L'euphorie est grande, demain le chômage diminuera - sans doute-, et tout le monde y trouvera son compte. Tout le monde ? il ne faut rien exagérer, *embauchez un handicapé, vous voulez rire ?*¹⁰

1990 : La fin des "trois glorieuses"¹¹

Le niveau -de satisfaction- baisse. Ou plutôt, on voudrait bien y croire, à la reprise, mais on ne sait plus trop avec quoi. Si, il reste les profits ! Mais malgré les *bons résultats des sociétés en 89*¹² on hésite.... Les profits ne sont-ils *pas scandaleux*¹³ et *toujours plus*¹⁴ importants ? En tout cas, on annonce *une moisson record pour 90*. Espoir, toujours.... et puis revient l'éternelle question : *que font-elles de leurs profits*¹⁵ ces entreprises françaises si performantes ? La prudence revient à l'ordre du jour, car il semble bien

¹Projet n° 216

²L'Étudiant mai 1989

³L'Événement du Jeudi du 14 septembre 1989

⁴L'Événement du Jeudi du 11 mai 1989

⁵Le Point n° 854

⁶Sciences & Vie mai 1989

⁷L'Expansion du 7 septembre 1989

⁸L'Événement du Jeudi du 15 juin 1989

⁹Esprit mars 1989

¹⁰L'Événement du Jeudi du 14 septembre 1989

¹¹Le Nouvel Observateur du 8 novembre 1990

¹²Le Particulier n° 799

¹³Le Nouvel Observateur du 10 mai 1990

¹⁴L'Express n° 2023

¹⁵L'Expansion n° 377

qu'en fait de *croissance externe*, c'est vite dit ! ¹ Guerre du Golfe oblige, on est à deux doigts de la mobilisation générale, on cherche de nouvelles recrues, car la *société salariale a besoin de nouveau valets*.² Même les patrons sortent leurs armes anti-crise ³ ! C'est une question de vie ou de mort. Le mot d'ordre est sans appel, il faut être *multinational ou disparaître*⁴.

Et pourtant... 415 000 emplois ont été créés en 89⁵, on peut dire que ce fut une bonne année pour la France⁶. Alors, il faut redonner le moral aux troupes. Et surtout à vous les jeunes, nous vous fournirons des armes pour trouver votre premier emploi⁷... Soyez patients, ce n'est peut-être pas pour aujourd'hui, mais sûrement pour demain, (votre premier emploi) ⁸.... Mobilisés, vous devez le rester, mais pas ignoranis. Alors pour être le meilleur au moment du recrutement : découvrez les coulisses⁹... de l'exploit ! Et travaillez bien, car l'avenir des diplômés¹⁰ se joue sur un vaste champ de bataille. Même notre secteur fétiche le fait savoir, il n'y a pas d'avenir dans l'automobile sans haute qualification¹¹.

La bête est encore vivante. On est loin d'avoir gagné la guerre. De nouveaux stratèges vont entrer en scène. Leur arme ? *capacité de production et temps de travail*¹². Leur doctrine ? *réduction ; avoir une vie avant la mort*¹³.

¹L'Express n° 380

²Le Monde Diplomatique juin 1990

³L'Expansion n° 393

⁴Regards sur l'Actualité n° 160

⁵Le Monde Hebdomadaire n° 2176

⁶Le Monde Hebdomadaire n° 2158

⁷L'Étudiant octobre 1990

⁸L'Étudiant mai 1990

⁹L'Expansion n° 388

¹⁰Problèmes Politiques n° 642

¹¹Sciences & Vie avril 1990

¹²Problèmes Économiques n° 2197

¹³Le Monde Diplomatique avril 1990

1991 : Le pire n'est pas sûr¹

Rien, d'ailleurs, n'est plus sûr désormais. On ne parle plus de profits, mais encore un peu de *croissance* : *pari gagné*² ou *crise*³? Un mot qui revient en force, pour prendre en sandwich notre économie nationale. *L'industrie française entre deux crises*⁴, ne souffrirait-elle que d'une *petite grippe*⁵ attrapée à la suite d'un *coup de froid sur les notes de frais*⁶?

Avec la *nouvelle vague de licenciement*⁷, décidément redevenu à la mode, il ne faut plus compter sur les entreprises. Alors, c'est à vous, les chômeurs, de bouger : *investissez, vous aurez des emplois ...*⁸, puisque de toutes façons, *avec une maîtrise, t'as plus rien*⁹. Les jeunes sont toujours là, à se demander *comment faire ses premiers pas dans la vie active*¹⁰, alors on leur fait du sur-mesure : le *guide du premier emploi*¹¹ qui devrait leur permettre d'éviter les *embûches de l'embauche*¹². A défaut d'emplois stables - le mot est presque obscène - qu'ils attaquent *jobs*, et *stages* : *la chasse est ouverte....*¹³

Oui mais quoi et comment ? Car il faut les trouver quelque part, les *emplois pour les jeunes peu ou pas diplômés, ou avec un diplôme d'études supérieures*¹⁴ ? Il paraît qu'ils existent, et même, qu'en cherchant bien, on peut les dénicher, çà et là, les *entreprises qui embauchent*¹⁵. Mais pour cela, il faut savoir y faire, *éplucher le vocabulaire des annonces de recrutement*¹⁶, ou s'entraîner à l'*entretien de groupe...drôle de drame*¹⁷.

¹L'Expansion n° 402

²L'Expansion n° 416

³Le Point n° 1063

⁴L'Expansion n° 416

⁵Le Monde Hebdomadaire n° 2220

⁶Le Nouvel Observateur du 1^{er} mai 1991

⁷Le Nouvel Observateur du 6 juin 1991

⁸Le Nouvel Observateur du 6 juin 1991

⁹Le Nouvel Observateur du 23 mai 1991

¹⁰Le Particulier n° 809

¹¹Le Nouvel Observateur du 26 septembre 1991

¹²Projet n° 228

¹³L'Étudiant février 1991

¹⁴Regards sur l'Actualité janvier 1991

¹⁵L'Expansion n° 401

¹⁶Le Nouvel Observateur du 26 septembre 1991

¹⁷L'Étudiant mars 1991

*Le temps de travail et l'emploi*¹ sont de plus en plus d'actualité. Thème de prédilection pour un secteur pilote : l'automobile tente l'aventure et *la semaine de quatre jours* est introduite par Peugeot². Mais la scène médiatique n'est pas au bout de ses coups de théâtre. Elle aussi a recruté de nouveaux acteurs : les *magiciens de l'entreprise*³. Les firmes n'ont-elles plus d'autres solutions, quand elles appellent les comédiens au secours⁴?

1992 : État d'urgence⁵

Si, pour quelques irréductibles optimistes, le retour en force de l'ennemi n'a, pour l'instant, fait que *des dégâts encore limités*⁶, on ne parle plus ni de profits, ni de créations d'emploi. Le discours médiatique se technicise, l'entreprise devient un corps malade sur lequel les guérisseurs se succèdent : *le droit, arme stratégique pour les entreprises*⁷ accompagne le retour des *senior managers*⁸. Pendant que les commerciaux se shootent à l'émotion⁹, messieurs les administrateurs¹⁰ célèbrent les noces de l'éthique et du business¹¹ à l'aide d'un manifeste contre la corruption du CFPC¹².

Dans les entreprises, c'est le grand nettoyage : à défaut de faire riche, on va faire propre. Du côté des salariés, on se demande toujours si *nos entreprises* sont compétitives¹³ et comment elles peuvent créer des emplois¹⁴. Qu'ils se rassurent, ils existent, les métiers qui embauchent¹⁵, d'aucun en ont même recensé 40 où trouver un emploi¹⁶. Alors, si vous ne trouvez pas de travail,

¹Problèmes Économiques n° 2111

²Le Point n° 967

³L'Expansion du 21 novembre 1991

⁴Le Nouvel Observateur du 1^{er} juillet 1991

⁵L'Expansion du 29 octobre 1992

⁶L'Expansion du 12 novembre 1992

⁷Problèmes Économiques n° 2276

⁸Le Nouvel Observateur du 27 février 1992

⁹Le Nouvel Observateur du 28 mai 1992

¹⁰L'Expansion du 3 septembre 1992

¹¹Problèmes Économiques n° 2276

¹²Projet n° 232

¹³L'Expansion du 15 octobre 1992

¹⁴Le Monde Diplomatique mai 1992

¹⁵L'Événement du Jeudi du 30 avril 1992

¹⁶Le Nouvel Observateur du 1^{er} octobre 1992

on va vous dire *pourquoi l'industrie ne veut plus de vous*¹. C'est pourtant si simple, *les diplômes ne suffisent plus*², il faut - tout simplement- connaître *les critères du bon choix*.³...

Les solutions apparaissent du côté de la recherche de travail. Pour trouver un emploi, il faut savoir en chercher. Mais, finalement, qui cherche et qui trouve ? *Les barjos du CV*⁴ peuvent toujours envoyer des CV par dizaines de milliers⁵, s'ils n'ont pas "la manière"... Car le recrutement est devenu quelque chose de vraiment scientifique. *Un chasseur sachant chasser*⁶ saura utiliser le dernier ordinateur *chasseur de tête*⁷, à l'heure où les entreprises recourent à la graphologie⁸ - à propos, la graphologie est-elle une imposture ? ⁹- . Les pros du recrutement que deviennent les demandeurs d'emploi doivent être prudents, car *liberté individuelle et embauche*¹⁰ ne font pas nécessairement bon ménage...

Temps et travail sont désormais unis par un sort commun. *Réduisons le temps de travail et partageons les revenus* ¹¹, proposent les experts. La locomotive française devient un exemple : *4 jours de travail, 3 jours de repos : bilan de l'expérience Peugeot à Roissy* ¹². Quant au partage du travail, la polémique est lancée : *seule arme contre le chômage*¹³, *il faudra bien le partager* ¹⁴ affirment certains. Pour les autres, ce qui revient à une *révolution du temps libre* ¹⁵ n'est peut-être qu'une utopie ? ¹⁶

Mais l'idée fait doucement son chemin... serait-elle arrivée, cette civilisation où *pour s'enrichir, mieux vaut ne pas travailler* ? ¹⁷

¹Le Nouvel Observateur du 3 septembre 1992

²Le Nouvel Observateur du 21 mai 1992

³Vie Publique avril 1992

⁴Le Nouvel Observateur du 21 mai 1992

⁵Le Point du 26 septembre 1992

⁶Le Nouvel Observateur du 2 avril 1992

⁷SA mai 1992

⁸Esprit février 1992

⁹Sciences Humaines novembre 1992

¹⁰Problèmes Économiques n° 2270

¹¹Le Nouvel Observateur du 5 novembre 1992

¹²Problèmes Économiques n° 2270

¹³PM du 10 décembre 1992

¹⁴L'Événement du Jeudi du 10 décembre 1992

¹⁵Le Nouvel Observateur du 7 mai 1992

¹⁶Esprit juin 1992

¹⁷L'Événement du Jeudi du 23 juillet 1992

1993 : le partage ou le carnage¹

A défaut d'avoir vaincu la crise, on va changer d'ennemi. Alors que 13 000 emplois ont été perdus en 92², on comptabilise 500 000 emplois qui ne trouvent pas preneurs³. A qui la faute ? Premier accusé, le coût du travail. Les experts sont formels, il nous expliquent comment la baisse des charges sociales peut entraîner la création d'emplois⁴. Deuxième accusé : le diplôme. Nombreuses mais synthétiques, les 100 propositions pour créer des emplois : cassons l'apartheid du diplôme⁵. Et plus que jamais sur le front : le travail et son temps. Quelle réduction du temps de travail ? ⁶ s'inquiètent certains, qu'importe rétorquent les autres, il est temps de le faire⁷, et c'est possible malgré Balladur⁸, même si c'est un leurre⁹.

Inlassablement, la question reste de savoir pourquoi les entreprises licencient ? ¹⁰ n'en feraient-elles pas un peu trop au nom de la productivité ? ¹¹ Car enfin, certaines s'en sortent fort bien, même si elles se comptent sur les doigts d'une main. Oui, il y en a qui gagnent (3 cas)¹²... et pas seulement les élections... A propos, les "députés-patrons" vont-ils embaucher ? ¹³, ce serait toujours mieux que rien.

Du côté des demandeurs d'emploi, il n'y a pas grand chose à espérer. La fête est finie pour les jeunes diplômés¹⁴, et même chez les cadres, on solde ! ¹⁵. C'est le système D, on bricole, on accumule les cinq trucs pour se faire recruter¹⁶ et retentit sans cesse l'ordre suprême : sachez bien vous vendre¹⁷ !

¹Le Point 6 mars 1993

²Le Monde Hebdomadaire n° 2311

³Problèmes Économiques n° 2315

⁴Le Nouvel Observateur du 4 mars 1993

⁵L'Expansion n° 2171

⁶Problèmes ÉconomiquesC n° 2335

⁷Le Nouvel Observateur du 24 juin 1993

⁸L'Évènement du Jeudi du 24 juin 1993

⁹Le Point du 10 juillet 1993

¹⁰Le Monde Hebdomadaire n° 2309

¹¹Le Point du 30 janvier 1993

¹²Paris-Match du 17 juin 1993

¹³L'Évènement du Jeudi du 24 juin 1993

¹⁴L'Évènement du Jeudi du 7 janvier 1993

¹⁵Le Nouvel Observateur du 17 juin 1993

¹⁶Le Nouvel Observateur du 11 mars 1993

¹⁷Paris-Match du 14 janvier 1993

Oui, certes, mais à qui ? Tous interrogent en même temps, *cadres, ingénieurs, techniciens : où sont les jobs ?*¹

Ballotté au gré des intempéries médiatiques, le recrutement peut être objet de conseils, de convoitises, de stratégies, ou de peurs. Dans les mains des journalistes, il n'est jamais un objet neutre. Il active les culpabilités, désamorce les conflits, organise l'exclusion. Étroitement imbriqué dans l'ensemble des discours sur l'emploi et le travail, il peut être vitrine - de l'insertion professionnelle - ou miroir - du chômage. Ce n'est pas un objet facile. Le recrutement est associé à l'idée de difficultés, il permet de juxtaposer à ses pertes d'emploi et des impossibilités d'embauches. Il désorganise une représentation des compétences basée sur un savoir scolaire ou sur une expérience pour l'orienter vers la toute-puissance de l'être. Mais que se dit-il sous ces titres accrocheurs ?

2/ Le mythe des "difficultés de recrutement"

"Offre emplois désespérément" : ainsi commence un article de l'hebdomadaire l'Expansion du 18 novembre 1988². Le sous-titre est évocateur et alléchant : *"les entreprises cherchent du personnel, les chômeurs du travail... pourquoi ne se rencontrent-ils pas ?"* L'article, en fait ne nous le dira pas, mais, bien plus sûrement, il nous prouve (chiffres et exemples à l'appui), que les salariés dont les entreprises ont besoin sont introuvables sur le marché de l'emploi.

Le recrutement, tel qu'il apparaît dans les médias, est le réceptacle de diverses mythologies dont le sens n'est pas à rechercher dans ce qui se dit vraiment, mais bien plutôt dans les effets produits par ces mots. Ainsi, il apparaît que se constitue autour de la thématique du recrutement un *métalangage*³, qui donne une signification englobante au sens du discours premier.

¹L'Expansion n° 2169

²voir en annexe, p.517, le texte intégral de cet article.

³BARTHES R., *Mythologies*, Paris, Le Seuil, 1957, 247 p., en particulier les pages 199 à 201.

Prenons l'exemple de cet article de l'Expansion, qui nous démontre que les entreprises, connaissant pour la plupart d'entre elles des "difficultés de recrutement", n'arrivent pas à trouver les salariés dont elles ont besoin. Le texte est structuré sous une forme journalistique bien habituelle. En introduction, des chiffres, formule magique de l'objectivité, nous cadrent la situation : les deux-tiers des entreprises connaissent des difficultés de recrutement. Ensuite, viennent les hypothèses : à cause des chômeurs ou à cause des entreprises ? Un troisième larron est proposé : à cause de l'Éducation Nationale. Le débat est posé, il ne reste plus qu'à démontrer.

La démonstration revient à une étude de cas : OS, ouvriers du bâtiment, informaticiens, vendeurs, mais aussi secrétaires, bacs FI etc. En fait, les entreprises manquent de tout, et si on ne trouve pas d'employeurs pour le confirmer, on trouve des conseils en recrutement, on parcourt les petites annonces ou on fait appel à des agences d'intérim. In fine, il nous manque la réponse à la question du départ : pourquoi ne se rencontrent-ils pas, ces chômeurs et ces employeurs insatisfaits ? La réponse, et c'est en cela que l'on peut parler de mythe, est dans la question, et dans la manière de la traiter. Loin de fournir une explication qui pourrait être discutée, l'article présente un constat, argumenté autant par des données quantifiées que par des témoignages, qui porte en lui-même sa propre explication. Il se fait sens.

*"Le mythe est une valeur il n'a pas la vérité pour sanction : rien ne l'empêche d'être un alibi perpétuel"*¹, son intention n'est donc pas de rendre compte de la réalité, mais de produire un effet de sens qui se justifie "naturellement". Quel est donc cet effet de sens produit par l'article de l'Expansion ? Le texte nous apporte des informations qui ne sont que des extraits d'interviews ou des données chiffrées, emballées dans quelques hypothèses rapides. Sur les trois "présumés coupable", l'auteur ne prend apparemment pas position. Par contre, L'ensemble du texte nous apporte une double preuve : d'une part, bon nombre de chômeurs ne veulent pas travailler ou refusent les conditions qui leur sont proposées, et d'autre part l'Éducation Nationale ne joue pas pleinement son rôle de formation auprès des jeunes. Du troisième "coupable", l'entreprise, on n'en parle que pour déplacer la question, et cela justement dans le "mot de la fin" : *"Jamais les*

¹Ibidem p.209

entreprises ne trouveront sur le marché les gens formés, voire "formatés", à leurs besoins..." - les trouvaient-elles "avant", ces salariés sur-mesure ? qu'est-ce qui change vraiment ?- "... Il faut qu'elles acceptent le coût de la formation interne..."

Le texte dit explicitement qu'il y a un problème de rencontre entre des demandeurs d'emploi et des offreurs de travail, et il dit implicitement que ces "difficultés de recrutement" ne peuvent se résoudre que par une restructuration des plans de formation, justifiant l'idée simple que le chômage est imputable en premier lieu, aux chômeurs, et en deuxième lieu, à l'État. La suprématie des nécessités économiques rendant impossible aujourd'hui les embauches dont les employeurs ont "besoin".

Au sens où l'entend Roland Barthes, on assiste ici à une véritable production mythologique, où, au-delà des signifiés et signifiants du texte, se dégage un signe qui est lui-même engagé dans la production d'une signification seconde. Le repérage d'un mythe - médiatique - entraîne dans un second temps la recherche de sa fonction et de ce qu'il crée en s'exposant ainsi. Car si le mythe est avant tout symbole, il agit, il fait du sens, il produit des représentations. En un mot, il est une idéologie, au sens propre du terme, car il est un support d'images idéalisées et illusoires.

Affirmer que les "difficultés de recrutement" peuvent être lues comme un mythe médiatique ne revient pas à dire qu'il s'agit d'une "coquille vide" ou d'un "canular" de journaliste en mal de sensationnel. Démasquer le mythe n'a d'intérêt que si le sens qu'il produit est renvoyé, d'une part à ses effets directs et d'autre part aux réalités qu'il occulte. Car le mythe est simplificateur et poursuit le plus souvent une visée réductrice. Au bout du compte, il s'auto-justifie, et même s'il donne lieu à des explorations complexes, il est construit de manière à ce que toutes les investigations qui en partent renvoient inéluctablement à sa signification première.

Pour le sociologue, l'économiste ou le statisticien, les "difficultés de recrutement" posent question. Bien sûr, en affirmant d'emblée cette contradiction flagrante qui oppose les demandeurs d'emploi et une éventuelle pénurie de main-d'œuvre, on ne peut que constater, comme le journal *l'Expansion*, que "le marché de l'emploi est malade... et pas seulement du chômage". Les "experts" sont appelés à la rescousse et ils

devront trouver une explication à cela. Le mythe des "difficultés de recrutements" résiste-t-il aux études des spécialistes ?

I.A.2 Enquêtes sur les "difficultés de recrutement"

Les enquêtes qui se sont attaquées au morceau de contradiction que fournit la notion de "difficulté de recrutement" peuvent être globalement classées en deux catégories. La première est surtout statistique, et se base essentiellement sur une enquête par questionnaire pré-codé auprès des entreprises, et dont les résultats sont exclusivement interprétés en fonction de données chiffrées. Ces travaux sont le fait courant de grands organismes d'enquêtes comme l'INSEE ou le CEREQ, mais peuvent être menés sous une forme comparable par des organismes privés.

La seconde catégorie d'études, si elle peut utiliser la méthode du questionnaire, se veut plus analytique, et se couple volontiers d'entretiens ou d'observations de terrain. Dans tous les cas, la notion de "difficultés de recrutement" n'est plus analysée en circuit fermé au regard d'une réponse donnée, mais à travers une mise en relation d'informations plus diversifiées : données sur le chômage, rencontres avec les intermédiaires de l'emploi, prise en considération des contextes locaux etc. Au vu de la nécessité de disposer d'informations plus spécifiques, il s'agit dans tous les cas d'enquêtes menées à partir d'un tissu local et/ou sectoriel donné, et toujours à titre exemplaire.

De ces différentes manières d'aborder le sujet, découlent différentes manières de le résoudre. Pour les "statisticiens", la notion de "difficulté de recrutement" aura tendance à s'assimiler à celle de "pénurie de main-d'œuvre". Pour les "qualiticiens", l'interprétation des phénomènes observés relèvera plus souvent d'un "dysfonctionnement du marché de l'emploi".

1/ "pénurie de main-d'œuvre...."

Les limites d'une enquête par questionnaire sont toujours tracées en premier lieu par les questions qui y figurent. Ainsi, il n'est guère raisonnable d'espérer avoir plus de renseignements, sur le sens de la question que l'on pose, que l'on en a déjà soi-même avant de la poser. Donc, interroger des chefs d'établissement sur leurs "difficultés de recrutement" n'offre que l'intérêt de tester la façon dont ceux-ci se positionnent, par rapport à l'hypothèse ainsi formulée. Celle-ci peut se dire de la manière suivante : "il y a des difficultés de recrutement, en avez-vous rencontré ?" Il serait illusoire par contre d'espérer savoir ce qui se cache derrière cette notion à l'issue d'une telle enquête statistique.

La plupart des statisticiens ne sont pas dupes d'un tel risque, et prennent de nombreuses précautions en introduisant ces questions dans leurs enquêtes. L'interrogation sur les difficultés de recrutement figurant dans l'enquête trimestrielle de conjoncture sur la situation et les perspectives dans l'industrie, réalisée par l'INSEE, est présentée ainsi :

"Les questions sur les difficultés de recrutement sont posées depuis 1976 sous la forme suivante :

Éprouvez-vous actuellement des difficultés de recrutement ?

OUI ☐ NON ☐

- Si OUI, pour quels types de personnels ?

manœuvres ou ouvriers non qualifiés ☐

ouvriers qualifiés ou contremaîtres ☐

techniciens ou cadres ☐

La question sur les difficultés de recrutement fournit une indication sur l'opinion des chefs d'entreprise. Compte tenu de sa formulation, elle ne permet pas de quantifier une éventuelle pénurie de main-d'œuvre, qui se traduirait, par exemple, par des embauches auxquelles les entrepreneurs ont dû renoncer.¹"

¹KRAMAZ F. et LOLLIVIER S., « Les difficultés de recrutement s'accroissent à la fin de 1989 », *Economie et Statistique* n°234, Juillet-Août 1990, pp. 3-12- p.10

Sage précaution en effet, de préciser qu'au contraire d'autres informations, chiffrées et plus objectives, contenues dans ce questionnaire, il s'agit ici d'une "épreuve", et donc d'un sentiment tout-à-fait subjectif et personnel, proposé à l'employeur.

Mais cela est-il suffisant ? S'il s'agit d'une information de nature différente des autres réponses, il n'est pas possible de les faire se corrélérer entre elles. Or les nécessités d'une telle interrogation ne permettent d'exploitation que si les différentes variables sont comparées et forment un modèle explicatif supporté et justifié par ses propres données.

Pour comprendre d'où viennent les "difficultés de recrutement", les concepteurs du questionnaire renvoient immédiatement à la notion de niveau de salariés. Point n'est alors d'alternative à la "difficulté" : elle est liée de façon automatique à la personne embauchée (manœuvre, technicien, cadre etc.). En ce sens, elle indique une opinion "dirigée" : si vous avez des "difficultés de recrutement", c'est par rapport à des salariés, et à certains types de salariés. La réponse est comprise dans la question. Le mythe renvoie à sa propre signification.

L'analyse des résultats ne peut plus se défaire du piège ainsi monté. Bien que pleins de précautions, les statisticiens comparent les "difficultés de recrutement" aux goulots de main-d'œuvre, aux capacités de production, à l'évolution des effectifs, aux évolutions de la demande, aux évolutions de la production, à l'opinion sur les stocks, et bien sûr, à la taille et au secteur d'activité des entreprises interrogées¹. En comparant l'opinion sur les "difficultés de recrutement" et les opinions sur la production et sur la demande, les auteurs cherchent sans doute à éviter l'amalgame que produirait l'analyse de ces difficultés par une éventuelle pénurie de main-d'œuvre. Cependant, à défaut d'autres hypothèses, cette analyse perdure comme la seule possible. A aucun moment ne pointe une autre explication de ces "difficultés", et bien qu'averti, le lecteur ne peut comprendre ce qui se dit là que s'il assimile l'opinion décrite à un constat de pénurie. Ceci est renforcé par un discours souvent ambigu où les "difficultés de recrutement" sont simultanément traitées comme une opinion et comme un fait.

¹ibidem, tableau p.9

L'extrait qui suit illustre bien ce paradoxe. Posée à des employeurs à qui l'on demande une opinion, la question se renverse, et semble surtout concerner des salariés :

*"Les difficultés touchent des catégories de personnels d'autant plus qualifiés que la taille de l'entreprise est élevée. Ainsi, les grandes entreprises ne sont pas soumises à des problèmes de recrutement d'ouvriers non qualifiés et les petites n'éprouvent pas de difficultés pour recruter des cadres. Ces différences renvoient à des disparités en termes de besoins : les premières ont dans le passé fortement réduit leur main-d'œuvre non qualifiée et souhaitent y avoir recours moins fréquemment, les secondes n'ont pas les effectifs suffisants pour justifier un encadrement abondant. Les entreprises moyennes se singularisent. Elles ressentent le plus durement des difficultés de recrutement d'ouvriers qualifiés, et sont aussi touchées que les grandes pour embaucher des cadres et techniciens. Ces entreprises moyennes paraissent ainsi les "victimes" prioritaires de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les explications, structurelles ou conjoncturelles, sont nombreuses : perspectives de carrière moindres, salaires souvent plus faibles etc."*¹

S'entremêlent dans cette analyse à la fois des données effectivement conjoncturelles et structurelles concernant les mouvements de main-d'œuvre dans les entreprises, et ce en fonction de leur taille, et une interprétation qui modélise la notion de "difficulté de recrutement" de façon à la faire entrer, non plus dans le champ de l'opinion, mais dans celui de la réalité économique. Si "l'opinion publique n'existe pas", les "réalités économiques" prennent toute la place du discours qui devient un simple rangement catégoriel, dont le sens est réduit à une forme statique et figée une fois pour toutes par les enquêteurs.

En dépit de la vigilance évidente des auteurs à ne pas oublier - ou faire oublier - qu'il ne s'agit là que d'une opinion, le mythe se déplace en toute impunité, fait preuve de la plus grande autonomie, s'érige en méta-justification morale. Il échappe aux analystes du simple fait qu'il n'a été ni

¹Ibidem p.11

repéré, ni défini. Que signifient alors les calculs statistiques les plus sophistiqués et les plus précis, si, au départ, le concept, qui est cerné étroitement par les chiffres, ne l'est pas par le sens qu'il produit ? Les résultats sont d'ailleurs déconcertants et montrent une fluctuation difficilement maîtrisable : entre 1984 et 1986, 15 % des entreprises interrogées éprouvaient des "difficultés de recrutement" ; en octobre 1989, cela concernait près d'une entreprise industrielle sur deux¹, et en juillet 1991, les chiffres baissaient à 38 %². Une fluctuation qui n'est pas sans rappeler la couverture médiatique du phénomène....

Un deuxième exemple nous est fourni par l'enquête sous-traitance réalisée par le CEE et le CEREQ au dernier trimestre de l'année 1988³. Les chiffres y sont alarmants : 82 % des entreprises déclarent avoir rencontré des "difficultés". Là aussi, les auteurs invitent leurs lecteurs à la prudence : *"si l'enquête donne quelques informations sur les difficultés de recrutement, à savoir principalement les raisons de ces difficultés et les catégories de main-d'œuvre concernées, elle ne pose pas directement le problème des pénuries de main-d'œuvre. D'autre part, des précautions d'interprétation s'imposent. Par exemple, comment la question "avez-vous des difficultés particulières pour recruter certaines catégories de personnel ?" a-t-elle été comprise ? le terme "recruter" s'applique-t-il, quel que soit le contrat de travail proposé (CDI ou CDD) ?"*⁴

La question que l'on voudrait poser, est celle de l'interprétation que les concepteurs de l'enquête proposent de cette notion de "difficulté de recrutement", à travers leur interrogation. Car là encore, il semble bien que l'enquête compte plus sur ses propres résultats pour résoudre une énigme que sur ses propres hypothèses de départ. Quant aux raisons de ces

¹Ibidem p.1

²Chiffre tiré de MAURIN É., « La rigidité de l'offre de carrières entretient les déséquilibres du marché du travail », *Économie et Statistiques* n°249, décembre 1991, pp. 59-99

³CEE-CEREQ, *Les difficultés de recrutement dans des PMI sous-traitantes*, document ronéoté, 29 mai 1990, 9 p.. L'enquête sous-traitance a concerné 345 entreprises de 20 à 500 salariés, représentatives d'une population de plus de 3000 PMI des secteurs : fonderie, travail des métaux et fabrication d'engrenages regroupés sous le nom de mécanique, chaudronnerie, transformation des matières plastiques, construction électrique et électronique ainsi que l'informatique également regroupées.

⁴Ibidem p.2

difficultés, elles s'en tiennent au message implicite de la question posée. Celle-ci se résume une fois encore dans l'amalgame entre difficultés "ressenties" par les employeurs et stigmatisation "extérieure" des obstacles rencontrés. Ce que les auteurs ont bien repéré et déplorent abondamment : *"la raison la plus communément évoquée, quelle que soit la catégorie, est la rareté des qualifications ou des diplômes. Faute d'une interrogation plus approfondie (absence de diplôme correspondant à la qualification recherchée ou rareté des diplômés sur le marché du travail), cette réponse illustre plus l'opinion répandue des "pénuries de main-d'œuvre" qu'elle n'éclaire sur la nature précise des difficultés"*¹. Précisément, il est de la nature même du mythe de se justifier par une "nature" qui est comprise explicitement dans son intention. Il n'y a donc de "nature" des "difficultés de recrutement" qu'un jugement de valeur sur la "qualité" des candidatures proposées. Le mythe concentre - et l'exposition des questions va toujours dans ce sens - de façon arbitraire et simplificatrice une complexité de phénomène; sur une seule et même causalité externe : les candidats à l'embauche.

On pourrait multiplier ce type d'exemples, dans l'objectif, non pas de mettre en cause les concepteurs et analystes de ces enquêtes, mais de montrer comment les "difficultés de recrutement" ne peuvent être appréhendées sans une démarche de rupture préalable avec les mythologies qui leur sont associées. A défaut, et quelles que soient les précautions qui peuvent être prises, il est quasiment impossible de sortir d'une analyse plus ou moins implicite de cette notion, en dehors d'une assimilation à la réalité d'une pénurie de main-d'œuvre, sous ses diverses formes - manque de qualifications, défaut du système éducatif ou absence de candidatures -.

Les travaux suscités par les employeurs et leurs représentants ne s'embarrassent plus de telles précautions, et les "difficultés de recrutement" ne sont plus des "opinions", mais des "faits". Une enquête réalisée pour le compte de l'Union Patronale de la région PACA en 1990 par le C.E.D.E. de Marseille, décrit les "difficultés de recrutement" rencontrées par les employeurs, et les rapporte, là encore, aux catégories salariales concernées, et aux raisons et attitudes des employeurs. Le schéma est alors simplifié à l'extrême, et les résultats sont exposés comme la description objective d'un

¹Ibidem p.3

marché où manquent cruellement des candidats de "bon" niveau. Selon les secteurs d'activité, c'est entre 53,5 % (transports) et 90,9 % (électronique) des entreprises qui rencontreraient des difficultés - chiffres en contradiction avec les enquêtes citées précédemment... - ce qui est "naturellement" interprété comme un obstacle à l'embauche : *"l'entreprise n'arrive pas toujours à trouver le candidat souhaité. En effet, elle peut rencontrer souvent un certain nombre de difficultés qui entravent le bon déroulement du recrutement, ce qui l'oblige à recommencer la recherche ou à trouver d'autres solutions."*¹

Comment rompre avec le cercle infernal et déceler s'il y a, sur le terrain, "pénurie de main-d'œuvre" ? L'ensemble des phénomènes concentrés autour de la notion de "difficulté" ne peut-il être expliqué que par des caractéristiques de la demande d'emploi ou faut-il aller chercher chez les répondants à cette question - les employeurs - des explications internes ? Certains chercheurs ont tenté de faire converger plusieurs sources d'informations et de méthodes d'investigation, afin d'éviter le piège mythique.

2/ ... ou dysfonctionnement du marché de l'emploi ?

Comme l'analogie à la vie dure, la seule solution qui paraît possible quand un chercheur s'attaque aux "difficultés de recrutement" et qu'il désire complexifier la question de départ, est de commencer par rejeter purement et simplement la notion de "pénurie de main-d'œuvre". Il y a pour cela plusieurs façons de procéder.

Antoine Tomasi, en étudiant les "problèmes d'emploi dans bâtiment, en pays aixois"², utilise la démonstration logique. Il règle, à l'issue d'une visite à l'Agence Locale pour l'Emploi, la question de l'absence de demandeurs d'emploi dans le secteur d'activité qu'il étudie. Après un raisonnement

¹ Union Patronale Provence Côtes d'Azur, *Comment les entreprises recrutent*, Étude réalisée par le C.E.D.E., Marseille, 77 p.

² TOMASI A., *Problèmes d'emploi dans le bâtiment, en pays aixois*, rapport d'étude pour le compte de la DDTE, sous la direction de Michel ARLAUD, LEST, 68 p.

ferme et déterminé, il conclut : *"constatant la présence massive de ces demandeurs d'emploi, il faut bien admettre que d'une manière générale les entreprises du bâtiment ne sont pas confrontées à une situation de pénurie de main-d'œuvre. Si une pénurie doit être recherchée, ce ne pourrait donc être que relativement aux exigences nouvelles qu'elles manifesterait éventuellement."*¹

Mutations technologiques, absence de formations adaptées, manque d'expériences professionnelles, les possibilités d'inadéquation "qualitative" entre offre et demande d'emploi sont alors passées en revue. Peine perdue, le constat est là encore, négatif : *"ce qui, avec toutes les réserves que nous pouvons prendre, nous conduit à nous écarter définitivement de l'hypothèse d'une pénurie relative de main-d'œuvre comme facteur explicatif des difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises du bâtiment en Pays d'Aix."*²

Il ne s'agirait donc pas d'une pénurie de main-d'œuvre. Mais alors, de quoi parlons-nous ? *"Deux cas de figure se présenteraient donc à nous. Celui, le plus fréquent, d'entreprises qui recrutent sans grande difficulté la main-d'œuvre qui leur est nécessaire. Celui d'entreprises, qui disent rencontrer des difficultés de recrutement alors qu'une main-d'œuvre conforme à leurs attentes est demandeuse d'emploi dans leurs métiers. La question que l'on est alors en droit de se poser à leur sujet consiste à se demander pourquoi elles ne font pas appel à cette main-d'œuvre présente sur le marché de l'emploi."*

Et pourtant s'il n'y a pas pénurie, il y a bien, du côté de l'Agence pour l'Emploi, un nombre important d'offres non satisfaites. Antoine Tomasi renverse le cours des choses et s'interroge sur l'existence d'une "pénurie de l'offre". Les employeurs auraient à faire face à un nombre tel de candidatures que certains d'entre eux augmenteraient de façon disproportionnée leurs exigences, jusqu'à ne plus pouvoir satisfaire leur offre. D'autre part, l'existence d'un marché souterrain très actif dans le bâtiment, qui s'effectue sur la base de relations informelles, produirait d'autres formes de "freins au recrutement". On quitte alors la notion de

¹ibidem p.16

²ibidem p.24

“difficultés de recrutement” pour situer la problématique sur un autre plan : comment se réalise un recrutement dans les entreprises du bâtiment du Pays Aixoise, quels sont les partenaires qui entrent en jeu, comment les conditions économiques modifient les pratiques existantes etc.

La conclusion est séduisante et l'argumentation convaincante. Le mérite d'Antoine Tomasi est d'avoir très rapidement cherché à donner un poids à l'idée de “pénurie de main-d'œuvre”, ce qui l'a amené à constater que celle-ci n'était pas objectivable au regard de la demande d'emploi. En outre, en travaillant en collaboration avec les principaux acteurs du terrain, il ouvre une porte intéressante à de nouvelles représentations liées aux “difficultés de recrutement” et propose, efficacement, des solutions. Ses conclusions se fondent principalement sur l'idée que, si les “difficultés de recrutement” ne peuvent être assimilées à une pénurie quantitative ou qualitative de main-d'œuvre, elles démontrent par contre des problèmes spécifiques à l'opération d'embauche dans le secteur du bâtiment - par réseau relationnel -, et plus particulièrement en liaison avec les offres d'emploi de courte durée : *“dans ces cas-là, la lenteur et le manque de fiabilité de ces réseaux personnels de recrutement paraissent constituer des “freins” à l'embauche”*¹.

Le glissement sémantique augure du glissement problématique. En effet, de “difficulté de recrutement”, on passe à la notion de “frein à l'embauche”. Cette notion est intéressante, car elle sous-entend qu'il y a ralentissement ou obstacle à l'opération d'embauche, et ceci pouvant être le fait de l'employeur comme du salarié. Un grain de sable dans les rouages, qui empêche la “machine” de fonctionner correctement...

Pendant la période “fastueuse” de l'emploi, et au moment où les “difficultés de recrutement” paraissaient les plus aiguës, le cabinet Bernard Bruhnes Consultants a mené l'enquête dans trois bassins d'emploi français : Annecy, Cholet et Compiègne. Loin de vouloir se laisser emporter par le discours alarmiste des pénuries de main d'oeuvre, les chercheurs ont dès le départ, cadré leur travail sur un certain nombre d'hypothèses. Ils montrent ainsi que *“si l'étude de l'opinion des responsables d'entreprise est très précieuse parce qu'elle fournit de bons indicateurs de tensions sur le marché du*

¹Ibidem p.44

travail, elle ne constitue en aucune façon une mesure de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée"¹ Renonçant à chiffrer cette pénurie, les auteurs préfèrent avancer l'idée qu'il s'agit d'inadéquations qualitatives : *"si le déficit de qualification dans certains métiers résulte très clairement d'une insuffisance du nombre de personnes formées dans ces spécialités, dans de nombreux cas la "pénurie" recouvre en réalité une inadaptation qualitative de la main-d'œuvre disponible par rapport aux nouvelles exigences des employeurs"*².

Dénonçant "l'amalgame" dont les analyses en terme de "pénurie de main-d'œuvre" se font l'écho, les enquêteurs se donnent comme objectif d'analyser quelles sont les difficultés qui ainsi apparaissent, sans occulter les pratiques mises en œuvre dans les entreprises. Sans entrer dans le détail des observations apportées par l'étude de ces trois bassins d'emploi, il apparaît que, s'il existe dans certains secteurs et sur certaines zones, de véritables pénuries de candidats, on se trouve surtout en face d'*"une multitude de désajustements qualitatifs"*. Ceux-ci traduisent une élévation des exigences des employeurs qui cherchent à fixer leur personnel, entraînant des comportements plus sélectifs au moment de l'embauche, mais aussi des contextes de mutations technologiques modifiant les termes de l'offre. Ces évolutions entraînent au moment de la recherche de salariés, une ambiguïté des exigences en termes de niveau de formation. La transformation de certains postes peu ou pas qualifiés qui deviennent néanmoins plus complexes, permettrait par exemple de comprendre les difficultés avec lesquelles les employeurs traduisent l'évolution de leurs besoins en terme d'élévation de niveau de formation. Il se créerait un "vide" référentiel au moment de décrire des compétences à partir de savoirs transférables : *"à défaut de critères de sélection rigoureux permettant d'évaluer l'aptitude des candidats à s'adapter à ces situations de travail, le niveau scolaire constitue une référence simple et considérée par les entreprises comme efficace"*³. Cette simplification présenterait le défaut de ne pas avoir été pensée par rapport aux différents types de savoirs

¹MERLE V., HENRY B., WEIL N., *Difficultés de recrutement des entreprises et gestion locale de l'emploi*, étude pour le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Bernard Bruhnes Consultants, septembre 1990, 58 p., p.5

²Ibidem p.9

³Ibidem p.35

nécessaires pour occuper un poste donné : savoir de métier, expérience technique, savoir théorique etc.

Déçues de ne pas trouver, à partir de critères simples, la main-d'œuvre dont elles ont besoin, ces entreprises ne sont pas, pour autant, prêtes à investir dans l'effort de formation qui permettrait d'adapter les demandeurs d'emploi disponibles sur le marché. Et c'est cette situation de "refus sec" qui engendrerait un blocage traduit à travers bon nombre de "difficultés de recrutement" : *"Globalement, elles (les entreprises) attendent de trouver directement sur le marché les profils dont elles ont besoin, au moment où elles en ont besoin, et ne comprennent pas que ce ne soit pas possible compte tenu du nombre important de personnes sans emploi".*¹ Les auteurs s'orientent vers une analyse des "dysfonctionnements" qui renvoie aux entreprises leur propre incapacité à s'adapter à la demande de travail, et à adapter leurs pratiques - par le recours aux formations alternées, à la gestion des compétences ou à la gestion prévisionnelle de l'emploi - aux problèmes qu'elles rencontrent.

Ainsi, l'équipe de Vincent Merle aboutit à une analyse des "difficultés de recrutement" qui, loin de renvoyer uniquement aux candidats à l'embauche ou au système éducatif (ou aux deux ensemble....), fait retour sur les entreprises elles-mêmes en interrogeant la qualité de leurs pratiques. Cette analyse n'est, sur le fond, pas très éloignée de celle d'Antoine Tomasi, puisqu'elle aboutit très précisément à une problématique du "dysfonctionnement" du marché de l'emploi, lequel évidemment traduit les "freins à l'embauche" : *"ces déficits ne sont souvent que le symptôme de dysfonctionnements dans les processus d'ajustement entre offres et demandes d'emploi"*².

A force de décrypter les "difficultés de recrutement", qui paraissent à la fois si lumineuses (dans leur signification mythique) et si opaques (dans la complexité des phénomènes qu'elles recouvrent), les couches superficielles s'éliminent pour faire apparaître une question qui paraît plus fondamentale. Celle-ci est judicieusement exprimée par la notion "d'ajustement entre offres et demandes d'emploi". Nous reviendrons plus loin sur cette

¹Ibidem p.42

²Ibidem p.28

représentation de l'embauche qui consiste à mettre en équivalence une offre et une demande. Ici, on se trouve devant une hypothèse qui demande confirmation : le marché de l'emploi fonctionne "normalement" si il y a ajustement entre offres et demandes. Autrement dit, les "difficultés de recrutement" ne seraient que l'expression d'une pathologie de l'embauche, où des inadaptations (quantitatives ou/et qualitatives) nouvellement induites, produiraient des effets morbides sur le système de rencontre entre l'offre et la demande.

Il est néanmoins étonnant que dans l'ensemble de ces travaux, une notion comme "les difficultés de recrutement", qui est reconnue par -presque- tous comme relevant de l'opinion, c'est-à-dire de la représentation, est toujours analysée comme si elle faisait référence à des faits précis et des situations concrètes permettant de les justifier. Or, si "les difficultés de recrutement" sont mythiques, il conviendrait plutôt de les étudier comme des représentations, à savoir de tirer de ce qui se dit, à leur sujet, non pas des explications rationnelles - on ne sort pas ainsi du mythe - mais des analyses des composants symboliques de leur signification. Les rapports entre les hommes sont avant tout supportés par des paroles, et à vouloir trop rapidement en venir aux faits, on en oublie ce qui les précède, à savoir le sens.

Les phénomènes décrits par Antoine Tomasi ou Vincent Merle et alii, et quelques autres, permettent très certainement de comprendre pourquoi, dans certains cas, les recrutements aboutissent avec lenteur ou insatisfaction, voire sont ajournés. Mais ces auteurs n'ont peut-être abordé qu'une partie de la question posée par ces "difficultés de recrutement". En effet, ils n'en voient que l'aspect explicite, contenu dans son intitulé, à savoir qu'il y a là quelque chose de pathologique, voire de morbide.

Comme toute réduction idéologique, ce n'est peut-être que "l'arbre qui cache la forêt", et il y a sans doute, derrière cet arbre, une vie, une dynamique propre, que le terme même de "difficulté" empêche d'entrevoir. Car la notion de "difficulté de recrutement" fonctionne elle, très bien. Elle permet de mettre en place des programmes de formation, elle rationalise l'idée d'un chômage structurel, elle justifie de nombreuses interventions, locales ou

nationales, sur la population des demandeurs d'emploi. En l'analysant comme "frein à l'embauche" ou "désajustement qualitatif entre l'offre et la demande", on ne fait qu'en décaler les effets, sans réellement les mettre à jour.

Il faut, pour cela, repartir sur le terrain et mener l'enquête. Celle-ci va permettre, entre autres objectifs, de réaliser une première rupture : séparer les représentations attachées aux "difficultés de recrutement" et les postes dits concernés par une éventuelle pénurie de main-d'œuvre. En refusant l'hypothèse qu'il existe une relation fonctionnelle entre des catégories professionnelles ou des emplois particuliers et les employeurs - ou leurs représentants - qui affirment connaître des "difficultés de recrutement", nous tenterons d'élargir les champs des représentations sociales couverts par ces discours alarmistes.

LA.3 Pour une approche dynamique des "difficultés de recrutement"

Prendre le parti de montrer que les "difficultés de recrutement" nous en apprennent finalement plus sur ce qui fait fonctionner le marché de l'emploi que sur ce qui l'empêche de fonctionner, nécessite d'abandonner, dans un premier temps, toute volonté d'explication de ces "difficultés". Pour ne pas les assimiler automatiquement à des obstacles à l'embauche, nous avons interrogé les employeurs en privilégiant "l'embauche" par rapport à "l'obstacle".

L'enquête que nous avons menée sur la commune de Carquefou, dans l'agglomération nantaise, était encadrée par un groupe de pilotage comprenant des élus, des professionnels, des administratifs, des chefs d'entreprise. Tous se retrouvaient autour de cette question des "difficultés de recrutement". C'est même la seule motivation commune à tous ces partenaires. Il fallait donc résoudre cette question pour justifier d'une

interrogation auprès des recruteurs, dans les entreprises carquefoliennes. Nous avons pour cela procédé par entretiens et par questionnaires détaillés. Les questions portaient sur la gestion du personnel dans l'entreprise, sur les pratiques de recrutement et sur les embauches réellement effectuées. L'interrogation portant plus spécifiquement sur les "difficultés de recrutement" se présentait sous deux formes : d'une part les offres "difficiles à satisfaire ou non satisfaites" et les raisons de ces difficultés, et d'autre part les problèmes rencontrés lors de la recherche et de la sélection des candidats¹.

Éclairée par les discours que les recruteurs ont tenus sur leurs propres difficultés, ainsi que par l'ensemble des réponses à une enquête qui n'abordait pas uniquement ce sujet, une typologie des postes décrits fait apparaître les lignes de clivage entre des catégories d'emploi et les représentations dont elles sont l'objet au moment de leur mise sur le marché.

Une telle typologie a surtout permis d'aller plus loin dans l'analyse des effets dynamiques des "difficultés de recrutement". Elle fournit le moyen de casser une logique des faits pour revenir à une logique symbolique et aborder l'éventail élargi des champs sociaux mis en jeu à travers cette notion.

1/ Qu'est-ce qu'un poste "difficile à pourvoir" ?

La "difficulté à recruter" peut se dire comme une "difficulté à pourvoir des postes", ou à satisfaire une offre d'emploi. Dans l'enquête que nous avons réalisée, 57,5 % des répondants déclarent n'avoir jamais eu de difficultés à satisfaire leurs offres d'emploi, et 6,4 % préfèrent ne pas se prononcer². Ceci signifie qu'environ un tiers des établissements enquêtés connaissent (ou ont connu) des difficultés à pourvoir certains postes, ce qui peut paraître un chiffre important au regard de la conjoncture actuelle. Cependant, le "frein à

¹ Il s'agit d'une enquête par entretiens et questionnaires auprès des entreprises de la commune de Carquefou, qui possède une importante zone industrielle dans l'agglomération nantaise. Les conditions de déroulement de l'enquête, ses questionnaires et quelques résultats de cadrage se trouvent en annexe, p. 520 à 548.

² Il s'agit le plus souvent de responsables d'établissement qui n'ont pas la maîtrise des recrutements et qui ne veulent pas se prononcer à la place de leur siège social.

l'embauche" n'est pas total, puisque 28,8 % ont tout de même recruté et que seulement 7,3 % ont ajourné leur décision.

Avant d'analyser plus complètement les causes de cette "pénurie", il convient de regarder en détail quels intitulés donnent les employeurs des postes qu'ils n'arrivent pas à pourvoir rapidement¹:

établissements de plus de 20 salariés

offres difficiles à satisfaire

- responsable logistique (formation rare ou pointue)
- chauffeur (non-réponse)
- chauffeur routier (moindre qualité des candidatures)
- conducteur de travaux - chef d'équipe (formation rare ou pointue)
- ébéniste (moindre qualité des candidatures)
- bobinier électricien - dessinateur électricien (formation rare ou pointue)
- ajusteur mouliste - dessinateur mouliste - commerciaux (formation rare ou pointue)
- technicien - professionnel metteur au point - professionnel de maintenance avec polyvalence en mécanique, hydraulique, réparation moule (formation rare ou pointue et moindre qualité des candidatures)
- ETAM ou cadre - commerce (formation rare ou pointue)
- commerciaux (moindre qualité des candidatures)
- ouvrier d'entretien (moindre qualité des candidatures)
- VRP (formation rare ou pointue)

offres non satisfaites

- cariste - chauffeur PL - mécanicien (absence de candidature)
- handicapé informaticien - technicien (formation rare ou pointue)
- opérateur micrographie (formation rare ou pointue)
- entretien maintenance - commerciaux (moindre qualité des candidatures)

¹ tous les répondants ayant répondu avoir des difficultés à recruter n'ont pas précisé les postes concernés, c'est pourquoi n'en figurent que 57 sur 79. Nous présenterons les réponses telles qu'elles ont été écrites par les employeurs, en mettant entre parenthèses la raison principale invoquée par ceux-ci. Voir pour cela le texte de la question 30, p. 540.

- ouvriers/employés de nettoyage le samedi (non-réponse)
- techniciens (autre : salaire jugé bas)

établissements de 5 à 20 salariés

offres difficiles à satisfaire

- soudeur P1 (moindre qualité des candidatures)
- styliste modéliste (formation rare)
- poste de manutention (moindre qualité des candidatures)
- technicien itinérant SAV (moindre qualité des candidatures et profil du candidat mal ciblé)
- monteur de chapiteaux (refus des candidats retenus)
- chauffeur de tractopelle (absence de candidature)
- cadre commercial (formation rare ou pointue)
- technicien d'atelier (formation rare ou pointue)
- technico-commercial (absence de candidature)
- ouvrier (formation rare ou pointue)
- commerciaux fourniture bureau (moindre qualité des candidatures)
- serveuse à mi temps le soir (refus des candidats retenus)
- service restaurant à mi temps (moindre qualité des candidatures)
- sellier fournisseur (formation rare ou pointue)

offres non satisfaites

- ETAM (mauvaise diffusion de l'offre)
- commerciaux (moindre qualité des candidatures)
- vendeuse (moindre qualité des candidatures)
- responsable atelier (profil du candidat mal ciblé)
- mouleur fonderie de bronze (formation rare ou pointue)
- serveuse midi et soir (moindre qualité des candidatures - problèmes d'horaires)
- téléphone et renseignements vente (moindre qualité des candidatures)
- serrurerie et soudure (absence de candidature)

établissements de moins de 5 salariés

offres difficiles à satisfaire

- ambulancier (absence de candidature)

- électronicien polyvalent (moindre qualité des candidatures)
- cuisinier - serveur (moindre qualité des candidatures)
- formateur informatique (moindre qualité des candidatures)
- employée saisonnière (autre : non présentation des candidats à l'entretien)
- secrétariat à temps partiel (autre : travail le samedi)
- pontonnier - conducteur de pont roulant (absence de candidature)
- fleuriste (formation rare ou pointue)
- informaticien (formation rare ou pointue)
- serveur - cuisinier (formation rare ou pointue)
- vendeur (moindre qualité des candidatures)
- pompiste (moindre qualité des candidatures)
- mécanicien (autre : travail peu intéressant)
- formateurs (formation rare ou pointue)
- conseiller commercial (mauvaise diffusion de l'offre)

offres non satisfaites

- commercial (refus des candidats retenus)
- coiffeuse à temps partiel (moindre qualité des candidatures)

La liste de ces emplois nous permet d'aborder la question de la pénurie de main d'oeuvre au plus près des expressions des employeurs, et d'une façon essentiellement qualitative. On peut d'ores et déjà repérer cinq situations typiques :

1/ des postes nécessitant des qualifications peu courantes sur le marché de l'emploi, mais aussi dont les formations sont plus rares. C'est le cas du responsable logistique, du styliste modéliste, du sellier fournisseur, des ébénistes etc. La particularité de ces métiers apparaît d'emblée, et montre la difficulté d'adaptation de l'offre de formation à l'offre d'emploi. En effet, de tels métiers sont relativement rares, ce qui justifie les faibles promotions de jeunes formés, pour des secteurs dits "fermés". En fait, c'est souvent dans ces secteurs spécifiques que la pénurie de main d'oeuvre est la plus évidente, et peut le plus facilement être interprétée comme un déficit de

formation. Les employeurs en général ne s'y trompent pas et ils invoquent toujours le problème de la formation et non celui de la qualité des candidats.

Cependant, au cours des entretiens, il a semblé que les établissements qui connaissent ce type de "pénurie", lié de façon plus structurelle que conjoncturelle à leur activité, mettent en place des systèmes palliatifs de formation sur le poste qui, s'ils ne les satisfont pas entièrement, leur permet de pallier le manque de professionnels dans leur métier.

- "nous avons besoin de former de nouveaux bobiniers, et nous avons engagé d'une part un programme de perfectionnement que nous avons mis en place pour les amener, si vous voulez, à un niveau de compétence analogue à celui d'un technicien. Nous sommes dans un métier où finalement, les mécaniciens comme les bobiniers sont des gens qui, du fait de la variété des travaux qui sont à faire, de leur autonomie, doivent progressivement acquérir un statut et compétence de technicien pluricompetences (...) en parallèle avec cela, nous allons avoir à intégrer des gens nouveaux au niveau des professionnels, soit des gens que nous recrutons à l'extérieur, et qui auront besoin de commencer avec des bons professionnels, soit des jeunes que nous prendrions en contrat de qualification. je pense que ce sera plutôt à la rentrée 1993 que nous engagerons un programme de qualification plus important pour des jeunes pour lesquels nous ferons, soit nous-mêmes, soit avec un organisme associé, la formation électrotechnique pour que en un an, grosso-modo, on puisse à partir des gens qui sont déjà niveau BEP d'électromécanique, former des bobiniers électriciens dans notre métier."

Responsable du personnel d'une entreprise de maintenance de machines électriques et nucléaires de 100 salariés

*"Q : Sur quels postes avez-vous des difficultés à recruter?
- je dirais, technique...pourquoi, je n'en sais rien..."*

Q : à cause de la fabrication de bougies?

Qu'est-ce que recruter ?

- non, tout ce qui peut tourner autour, que ce soit l'entretien, ça peut être le commercial, ça peut être un certain nombre de choses. La personne type pour mettre à la bougie ça nous pose pas de problème, c'est nous qui les formons. Mais ce qui me pose plus de problème à trouver, ce sont des gens qui ont déjà une expérience ou un savoir, et ceux-là, on a plus de difficulté à les trouver."

Responsable de production d'une fabrique de bougies de 50 salariés

Ces pénuries restent rares. En outre, elles n'intéressent pas un secteur particulier, mais plutôt un ensemble de métiers qui requièrent un savoir-faire de base et souvent traditionnel, et pour lesquels les offres sont aussi peu nombreuses que les demandes. Les chefs d'entreprise déclarent le plus souvent que ces difficultés ne sont pas nouvelles, et que pour satisfaire leur besoin de main d'œuvre, ils font appel à des systèmes de formation en entreprise permettant la transmission des savoirs à l'intérieur de l'unité de production. Par contre, la dévalorisation de ces modes de recrutement, en particulier par l'apprentissage, rend aujourd'hui plus délicate cette opération de transmission des métiers, alors même que les exigences de rentabilité à court terme se font plus pressantes.

2/ des postes dont le déficit n'est pas tant dans l'offre de formation elle-même, que dans l'attractivité de celle-ci pour les jeunes. C'est du moins ainsi que les employeurs traduisent leurs difficultés. Il s'agit en grande partie des métiers industriels, du bâtiment et des transports. Les formations existent, elles pourraient sans doute être mieux adaptées aux réalités de l'entreprise, mais elles sont suffisamment nombreuses. Ce sont les candidats à ces formations qui manquent, et quand les jeunes s'y trouvent, c'est souvent dans une situation de relégation, ce qui les incite à ne pas exercer le métier pour lequel ils ont été formés.

Les raisons de ces difficultés à pourvoir de tels postes font état soit d'absence de candidature, soit de la mauvaise qualité de celles-ci, voire d'un problème de formation (qui est surtout une pénurie de "formés"). Du côté des employeurs, il est fait état d'une incompatibilité entre les exigences qu'ils ont vis-à-vis de leur main d'œuvre et les exigences de celle-ci en terme de

conditions de travail. Le discours le plus courant est celui de la dévalorisation réciproque : les jeunes ont une mauvaise image de nos métiers, donc les filières qui y mènent sont des voies de relégation, donc s'y trouvent les plus mauvais élèves, donc les candidatures ne sont pas de bonne qualité. D'où une concentration sur "l'image" des métiers industriels et du bâtiment, comme si en relevant la première assertion, on changeait toutes les données de la question.

"- Mais la jeunesse, il y en a qui sont valables. On a peut-être un peu trop laissé aussi abandonner l'apprentissage, ancien style comme autrefois.

Q : Qu'est-ce qui a changé à ce niveau-là ?

- bah, on a poussé les jeunes à continuer à aller à l'école, si bien que ceux qui venaient chez nous, qu'on avait, ce sont ceux qui ne pouvaient pas continuer.

Q : alors qu'avant, ça devait être un choix ?

- c'était un choix, le jeune, on le forçait pas, s'il voulait être mécanicien à la sortie de l'école, ses 16 ans, il pouvait rentrer en apprentissage, parce qu'il voulait être vraiment mécanicien, alors qu'aujourd'hui, on a fait en sorte de faire continuer ses études, quoi. On avait des éléments qui s'adaptaient très bien à notre métier, et on avait des satisfactions"

Garagiste - 3 salariés

Notre objectif n'est pas de prouver que ce raisonnement a des fondements objectifs au regard du système de formation, mais plutôt de montrer comment de telles représentations dévalorisantes agissent en retour comme des obstacles à l'embauche. En effet, le critère de la formation n'est plus du tout clivant pour opérer une sélection, et l'ensemble de la procédure va se baser sur l'expérience professionnelle et les essais en poste. Ce mode d'embauche entraîne un désengagement des employeurs vis-à-vis des candidats, et une non-reconnaissance des certifications acquises en dehors des situations de travail. C'est d'ailleurs parmi ces établissements que l'on rencontre le moins d'embauches de jeunes, cela se justifiant par une nette démotivation de ces derniers pour le travail.

3/ des postes dont la particularité au sein de l'établissement ne connaît pas d'équivalent formalisé. Il s'agit d'emplois définis en termes vagues : techniciens, commerciaux, ouvriers professionnels, formateurs... Dans la réalité de l'entreprise au contraire, cela correspond à des compétences bien précises dans un domaine particulier, pour lequel aucune formation ne se prépare réellement. Les profils recherchés sont souvent un subtil mélange de formation de base solide couplée d'une expérience professionnelle dans un établissement et des fonctions analogues.

Ces offres, exigeantes, correspondent souvent à des salariés déjà en exercice, et qui souhaitent une mobilité professionnelle, car il s'agit de profils très pointus et monnayables sur le marché de l'emploi. Les salariés concernés sont rares, mais surtout, dans une période conjoncturellement en crise, ils sont plus résistants à la mobilité. Pour cela, il faut que l'offre soit très attractive, ce qui est difficile pour des PME, qui ne peuvent surenchérir sur leurs offres d'emploi. On assiste donc à un ralentissement de la circulation des salariés, pénalisant les employeurs qui n'ont pas les moyens stratégiques de la débauche. En période de faible création d'emplois, où le maintien des effectifs est plus à l'ordre du jour que sa progression, les employeurs recherchent une main d'oeuvre rapidement adaptable et qui a des compétences polyvalentes. Celle-ci est déjà stabilisée et n'est pas disponible sur le marché de l'emploi.

- "On a toujours fini par recruter, mais il y a des recrutements dont je me souviens comme avoir été des recrutements difficiles. (...) Oui, parce que finalement, on finit toujours par y arriver. C'est-à-dire que souvent ce qu'on fait, c'est qu'on revient sur la définition de poste, hein, on est moins exigeant, on dit bon ben tant pis, on se réorganise un petit peu autrement, et puis on va plutôt faire ça, mais en fait quand même, on recrute.(...) C'est des postes qui exigent une connaissance des produits, souvent, donc c'est surtout dans les activités commerciales. Pas forcément des acheteurs, mais des gens qui sont liés à eux, qui connaissent bien les produits, alors ça...ce qu'on appelle chez nous un assistant bazar, ben pour trouver ça, faut se lever tôt ! c'est tout bête,

hein, mais c'est un poste d'agent de maîtrise, (...) donc il faut qu'il connaisse bien le bazar, que ce soit un homme de terrain, bon, je sais pas, y'en a pas....car ce sont des formations qui n'existent pas spécifiquement, et en général il y a absence de candidature"

Adjointe au DRH d'une centrale d'achat de 900 salariés

4/des postes dont les conditions de travail restreignent le nombre de candidats. Il s'agit des offres de travail à temps partiel ou avec des horaires particuliers : travail le samedi ou à mi-temps, emplois de restauration, emplois itinérants (commerciaux, chauffeurs etc.). Ces postes qui proposent des situations précaires restent difficiles à pourvoir, y compris parmi les demandeurs d'emploi. Or, leur définition reste strictement attachée aux besoins internes des entreprises, et leur mise sur le marché résulte parfois du postulat que le chômage grandissant autorise de telles conditions de travail.

Les employeurs se heurtent alors à une réalité qu'ils anticipent mal : les demandeurs d'emploi ne sont pas prêts à occuper un poste à n'importe quel prix. L'expérience d'une inactivité prolongée limite les possibilités d'adaptation à des postes peu intéressants au sein d'une structure et dévalorisants socialement, et ce d'autant plus qu'ils n'offrent pas à long terme de garanties de stabilité. Réagissant en termes économiques devant le marché de l'emploi (la demande peut faire baisser la qualité de l'offre), les recruteurs se heurtent à des résistances qui les amènent souvent à retourner sur le chômeur la responsabilité de son chômage : "les chômeurs ne sont pas prêts à travailler". L'individualisme des demandeurs d'emploi et leur niveau d'exigence, qui paraît démesuré aux yeux des employeurs, sont surtout à la mesure de la perte de la valeur "travail", valeur sur laquelle ils ne peuvent plus compter de façon sûre.

"- j'ai cherché quelqu'un à l'extérieur, et j'ai eu des candidatures, j'ai fait une sélection, j'en ai sélectionné 3.

Q : vous avez eu combien de candidatures, à peu près, pour un maître d'hôtel?

- j'en ai pas eu beaucoup, même pas....7, 8. C'est à dire que les gens, il faut qu'ils puissent...je sais pas....avoir certaines qualités pour faire ce poste ; il faut en même temps parler l'anglais, c'est pas le cas pour tout le monde (...) Disons qu'au niveau du maître d'hôtel c'est surtout au niveau aussi bien sûr pécunier, hein...vous avez de très bons maîtres d'hôtel et au niveau salaire aussi ils sont très, très ...lourds. Donc il faut prendre les gens qui sont qualifiés mais avec le salaire qu'on leur donne, bon, on peut pas avoir toujours des personnes vraiment de haut niveau. (...) si la personne pense que l'hôtellerie, bon c'est facile, il n'y a pas de contraintes...Il est évident que les gens à l'heure actuelle s'habituent à un certain rythme de vie, ne veulent pas trop en faire, mais si on veut réussir, il y a toujours des difficultés : il faut aussi qu'il ait le profil et qu'il se sente motivé par ce travail-là.

Q : quelles sont les principales difficultés pour ce travail, les horaires ?

- Les horaires et puis, quelquefois aussi il faut travailler le dimanche, les jours de fête, tout ça, ce sont des contraintes. Beaucoup de gens lâchent le métier parce qu'il faut travailler le week-end."

Directeur d'un d'hôtel -restaurant de 19 salariés

5/ des postes dont les profils ont été élaborés de façon inadaptée par rapport à la demande d'emploi. Le "mouton à cinq pattes" n'est pas plus facile à trouver au milieu de trois millions de chômeurs que d'un million. Et pourtant, certains employeurs agissent comme si l'augmentation de la demande d'emploi multipliait leurs chances de trouver un candidat dont ils ont, de façon souvent théorique, dressé un profil idéal-type. C'est le cas du handicapé informaticien ou du professionnel de maintenance avec de nombreuses polyvalences, mais aussi sans doute d'autres offres dont certains responsables reconnaissent les avoir mal ciblées ou mal diffusées. Pour qu'une offre d'emploi soit satisfaite dans les conditions de délai - toujours très court - et de qualité qu'un employeur désire, il faut qu'elle

s'adresse à un type de candidats donnés, et repérés par un circuit d'information. Or, si chaque circuit est utilisé de façon spécifique par les établissements, les salariés et les demandeurs d'emploi se positionnent également de façon sélective sur chacun d'eux. Pour que les procédures de recherche de candidat soient efficaces, elles doivent être utilisées de part et d'autre selon des objectifs cohérents.

Ce problème, difficile à quantifier, est fréquent au moment des procédures de sélection. Les employeurs ont à faire face à des exigences qui semblent complémentaires : d'une part, ils redoutent de recevoir trop de candidats, ce qui, outre le temps que cela représente, les met dans une situation de choix subjectif - puisque postérieur à la rencontre - difficile à tenir. D'autre part, l'obligation qu'ils ont d'embaucher du personnel rapidement adaptable, les amène à rigidifier les profils des candidats qu'ils recherchent autour de profils d'embauches réussies, ce qui limite les possibilités de recherche sur le marché de l'emploi.

"- Ca fait 3-4 mois que je cherche à pourvoir un poste et...alors, j'ai commencé par le définir, quand même ce qui est important, le montant, l'enveloppe que j'avais, d'en parler au niveau relationnel, d'attendre le relationnel, d'en parler aux écoles, d'attendre les réponses des écoles...et de solliciter les sociétés extérieures. Alors pas les cabinets de recrutement parce que...je leur ai posé la question mais c'est très simple, ils étaient trop chers par rapport aux services que je leur demandais, par contre, par des sociétés d'intérim qui débouchent sur un recrutement.

Q : vous n'avez pas passé d'annonce ?

- non, non. Tout simplement parce que je veux pas me presser pour ce poste-là. Il se présenterait demain matin je l'embaucherais sur-le-champ, mais je ne veux pas me tromper...c'est un poste de responsable de maintenance, tout en étant l'homme qui s'occupe de tout notre matériel, de l'évolution de nos machines, enfin un certain nombre de choses.(...) C'est la trois ou quatrième personne qu'on met à ce poste-là, qui sont partis, ou qui sont partis accidentellement, ou pour quitter la société. C'est un poste

qu'on a toujours eu un peu de mal à stabiliser. Et c'est pourtant un poste clé. On est peut-être très exigeants. On voudrait peut-être tout avoir sur un poste en payant le moins cher possible, c'est peut-être cela.

Q : vous avez pensé à redéfinir le poste ?

- un petit peu...c'est-à-dire qu'on trouve du monde, mais pas forcément dans les fourchettes qu'on désire. On peut pas proposer une montagne à des personnes qui n'ont pas fait leur preuve dans un domaine bier spécifique. Pas possible."

Responsable de production d'une fabrique de bougies de 50 salariés

"- vous voyez je vous disais qu'on recherchait des bobiniers, on n'en a pas recruté, on s'est pas décidé jusqu'à en recruter.

Q : vous avez fait des appels, vous avez fait un recrutement par l'ANPE ?

- oui, bobinier par l'ANPE, on n'en a pas eu beaucoup. On l'a fait par l'intérim, on a dit au cabinet d'intérim qui travaille avec nous, si vous rencontrez des gens qui sont des bons bobiniers, envoyez-les nous pour qu'on voie un petit peu ce qu'ils ont dans le ventre. Et jusqu'ici, on n'a pas débouché, jusqu'à maintenant on n'a recruté personne. (...)

Q : donc en fait vous n'avez pas recruté par manque de trouver un bobinier ?

- par manque d'avoir défini un programme qui consiste à dire : nous voulons recruter tant de personnes (...). Cela m'est désagréable d'avoir dans mes cartons, je dirais au niveau des gens du bureau d'études, des bobiniers, peut-être une dizaine de personnes que depuis le début de l'année, nous avons rencontrées : il y en a qui me téléphonent encore régulièrement : "bon qu'est ce qu'il en est ? qu'est ce que ça va donner ?" on leur dit : "écoutez, on n'a pas avancé, il n'y aura pas de décision avant 2,3 mois parce que pour l'instant on n'est pas prêt à décider le recrutement;

Q : Donc, vous ne pouvez pas dire qu'il n'y a actuellement personne sur le marché de l'emploi qui pourrait travailler chez vous ?

- il y en a quelques unes mais...disons quand même que nous n'avons pas rencontré l'oiseau rare dont on dit : celui-là, il ne faut pas le laisser passer, parce que dans ce cas-là, on aurait appelé le siège de notre direction en disant : il faut à tout prix l'embaucher : c'était des gens intéressants mais pas indispensables.

Q : c'est quoi l'oiseau rare, alors ?

- l'oiseau rare, ce serait un bobinier qui aurait travaillé chez un concurrent, qui aurait l'expérience comparable à celle des meilleurs de chez nous et qui serait sur le marché, mais ces gens là effectivement, ils ne sont pas sur le marché, c'est des gens qu'on garde...Donc, on peut rencontrer des gens qui veulent changer de région éventuellement, et pour ça vous savez...Je me rend compte que le marché du travail, ici, les gens ont de la peine à trouver du travail, mais les entreprises ont aussi de la peine à définir ce qu'elles veulent , et à investir suffisamment en moyens pour faire un bon recrutement, et ça...."

Responsable du personnel d'une entreprise de maintenance de machines électriques et nucléaires de 100 salariés

Au moment où l'entreprise décide de réaliser un recrutement, les modes de représentation du candidat passent exclusivement par les besoins de l'entreprise. Ce n'est qu'au cours de la procédure de sélection que la fonction se détache du poste, et que le transfert de l'expression de besoins "théoriques" en compétences concrètes (à savoir humanisées à travers un ou des candidats) peut se faire. Mais la complexité de cette "conversion" de représentations est surtout difficile à opérer dans les cas de création de poste, en particulier quand celle-ci ne fait pas l'unanimité au sein de l'entreprise. Il est fréquent que les profils condensent des contradictions dont l'origine est à rechercher dans l'ambivalence avec laquelle l'embauche est décidée. Dans ce cas, c'est la capacité du recruteur à anticiper les potentialités des candidats qui se présentent à lui qui permettra à l'embauche de se réaliser ou non.

La typologie que nous avons esquissée, et qui cherche à apporter un éclairage clivant face aux différentes situations d'obstacles au recrutement - dans la limite de ce qui peut se définir en terme de poste - ne présente d'intérêt que dans la mesure où elle permet de faire varier l'angle d'approche des interrogations concernant les pénuries de main-d'œuvre. En particulier, elle permet de replacer la notion de "difficulté" dans son sens premier, à savoir une perception d'obstacles à l'embauche, dont les origines sont diverses et les conséquences inégales d'un employeur à l'autre.

2/ A quoi servent les "difficultés de recrutement" ?

L'enquête réalisée sur la zone industrielle de Carquefou se situait dans un cadre opérationnel et volontariste de la part des élus. Un des objectifs de l'enquête était de comprendre ce qui paraissait contradictoire : un chômage fort et des obstacles à l'embauche dans les entreprises. En complexifiant cette question au cours de l'étude, les différents partenaires ont progressivement abandonné une perspective adéquationniste, pour privilégier une analyse en terme de réduction des distances. Concrètement, cela se traduit aujourd'hui par un travail d'élaboration d'actions qui visent à améliorer les conditions de mise en relation entre offreurs et demandeurs d'emploi.

Du point de vue du sociologue, ces résultats interrogent la complexité de la procédure de recrutement elle-même, et montrent qu'à travers une notion qui s'analyse le plus souvent en terme de dysfonctionnement, apparaissent les éléments les plus dynamiques du phénomène observé. Les "difficultés de recrutement" deviennent alors un terrain d'exploration privilégié des mécanismes présidant à la réalisation d'une embauche, mécanismes sociaux qui font appel aux représentations des employeurs et des candidats sur leurs places respectives dans les circuits de rencontre entre offre et demande de travail.

De l'interrogation première qui consistait à se demander si les entreprises avaient des difficultés à recruter, nous arrivons à nous interroger sur ce que les "difficultés de recrutement" des entreprises nous apprennent sur leur propre fonctionnement. Nous lancerons ici quelques pistes exploratoires qui

visent à replacer ce qui s'exprime en terme de frein dans une perspective d'analyse dynamique des phénomènes :

La permanence des grands jugements

"Le niveau baisse...." Une des composantes des discours des recruteurs s'exprime dans une perpétuelle litanie sur la "mauvaise qualité des candidats". Parmi les raisons de cette faillite, on retrouve inlassablement la "baisse du niveau", sous-entendu : les jeunes ne savent rien faire, ne savent pas écrire correctement, sortent de l'école sans savoir manier les outils les plus simples etc. On s'affolerait vite de ce type de récrimination si on n'avait la possibilité de le comparer aux évaluations périmistes que les représentants du système éducatif ne cessent de porter sur les élèves depuis qu'existe l'école publique obligatoire¹.

Si l'on s'attache plus précisément aux discours des représentants de l'économie, l'analyse qu'en font Baudelot et Establet n'en est pas moins fiable. On se trouverait devant ce qu'ils qualifient "de vieille idée de vieux" qui vise en premier lieu à instaurer une idée gérontocratique du mérite : *"dans tous les pays industrialisés, depuis la crise de 1973, le taux de chômage des jeunes est deux fois plus fort que dans l'ensemble de la population. Les mécanismes d'avancement à l'ancienneté, l'accumulation des richesses, et plus généralement de tout ce qui se capitalise (relations, pouvoirs, expériences...) expliquent l'inégal partage du chômage où se révèlent les privilèges substantiels qui sont associés à l'âge. Affirmer que le niveau baisse, c'est trouver un fondement de droit à l'ordre des choses ; la justification par le mérite vient à point conforter le pouvoir des anciens."* ²

Si l'on s'en tient à des extraits d'entretiens réalisés auprès de vieux patrons de PME qui déclarent ne pas trouver dans les jeunes candidats la qualité des gestes de métiers et la rigueur d'un apprentissage qui avaient fait la fierté de leur génération, on pourrait se satisfaire d'une telle explication. Il est sans doute vrai que pour bon nombre d'entre eux, se répète ici l'assurance de leurs compétences face à un savoir toujours en mouvance d'où ils ne repèrent plus très bien les valeurs ayant présidé à leur propre formation.

¹BAUDELLOT C., ESTABLET R., *Le niveau monte*, Paris, Le Seuil, 1989, 198 p.- p 10 à 13

²*Ibidem* p.159

Cependant, il est plus curieux d'entendre ce type de discours de la bouche de jeunes DRH, frais émoulus d'écoles de commerce, et qui jugent sans appel la qualité des candidatures qu'ils reçoivent. Sauf à penser qu'ils ont vieilli avant l'âge, il convient de ne pas placer une telle dévalorisation sur un simple plan de conflit intergénérationnel. Pour Baudelot et Establet, la notion de niveau scolaire, étudiée dans le cadre d'une dévalorisation du système de formation, a une fonction "d'organisateur social"¹. Dans ce sens la notion de "niveau" agit comme une "qualité naturelle" visant à justifier "à priori" le système sur lequel elle se fonde.

S'agissant des représentations des recruteurs, il semble que l'on puisse également s'interroger sur la fonction organisatrice des places et des fonctions dans l'entreprise. Encore moins aptes que les représentants de l'école à évaluer les candidats selon une aune commune à tous, les acteurs économiques, mettant en cause le niveau des postulants à l'emploi, s'appuient sur une idée naturelle et incontournable pour argumenter de leurs décisions de ne pas recruter certaines catégories de publics.

Y compris lorsqu'un recrutement s'effectue, la notion de niveau vient souvent justifier la répartition des tâches, qui distribue les salariés de l'entreprise sur l'échelle hiérarchisée des postes et des salaires. Mais bien moins que le diplôme ou la formation effectivement suivie, la notion de niveau, qui sous-entend une dévalorisation globale des certifications délivrées en cours de formation initiale, permet une remise en cause des compétences acquises en dehors de l'entreprise.

L'interprétation de difficultés à trouver des candidats "corrects", qui passe par une dévalorisation des "niveaux" de ceux-ci, apparaît comme une récupération, par l'entreprise, d'un système classificatoire que le système éducatif ne serait, à son avis, plus à même de dispenser correctement. Ces discours émanent fréquemment de responsables du personnel qui utilisent des "outils maison" d'évaluation des compétences et de "définitions de postes", qui sont autant de moyens de reconstruction de ces catégories de qualification visant à autonomiser l'entreprise comme seul lieu de reconnaissance des compétences. Ce faisant, ces recruteurs occultent la fonction classante opérée par l'école.

¹ibidem p.181 et suite

Car c'est de cette rivalité bien ancienne des rôles pédagogiques dévolus à l'entreprise et à l'école que procède aussi cette notion de "niveau déclinant". Rivalité qui se place également sur le thème de l'aptitude du système éducatif à préparer aux fonctions de production.

L'école est inadaptée aux besoins des entreprises... Là non plus, il ne s'agit pas d'un discours nouveau : le dualisme entre les classifications professionnelles et les certifications scolaires en France est inhérent aux rapports ambigus qu'entretiennent entre elles les instances économiques et éducatives¹. Contrairement au système de classification allemand, le système français de la qualification n'accorde qu'une place marginale, et âprement négociée par les partenaires sociaux, à la reconnaissance de compétences transférables en dehors des murs de l'entreprise, au bénéfice de critères plus chronologiques comme l'âge et l'expérience professionnelle.

Les caractéristiques du système de qualification professionnelle en France permettent de comprendre l'impact que peut avoir la répétition de discours visant à dénoncer un système de formation qui ne s'adapte pas aux besoins des entreprises. Mais ce discours est ambigu, car il dénonce tour à tour les insuffisances du système éducatif et la charge trop lourde dévolue aux entreprises en matière de formation professionnelle. D'un côté, les diplômes sont inadaptés, et de l'autre l'entreprise ne peut se permettre de prendre en charge la formation de ses salariés. En fonction des conjonctures économiques du moment, les entreprises vont donc s'organiser, soit pour créer un enseignement professionnel propre (c'est le cas d'un certain nombre de diplômes de branches), soit pour réclamer à l'État ou aux collectivités locales qu'ils adaptent leurs programmes de formation aux exigences du marché.

Cette ambiguïté est relevée dès 1970 par Bourdieu et Boltanski, à travers des extraits d'articles du Monde : *"certains B.E.P., a déclaré M. Carpet, sont adaptés aux besoins des professions, ce sont ceux qui correspondent à de vrais métiers parce qu'ils résultent de la réunion de C.A.P. qui, eux, ne correspondaient qu'à des sous-métiers. Ceux-là sont à notre avis de bons*

¹MAURICE M., *La qualification comme rapport social, à propos de la "qualification" comme "mise en forme du travail"*, communication à la Table-Ronde INSEE-CNRS sur les Outils de Gestion du Travail, LEST, ronéo, novembre 1984, 20 p.

*B.E.P.. mais d'autres, qui ne correspondent pas à un véritable métier -(un B.E.P. de mécanicien, par exemp'· ne fournit ni un ajusteur, ni un ouilleur, ni un fraiseur)- rendent nécessaire une période d'adaptation au métier dans l'entreprise"*¹. Les représentants du CNPF étaient, dans le même temps, hostiles à un allongement des études pour les jeunes et défendaient l'idée d'une formation professionnelle continue assurée par les entreprises. Celles-ci prendraient alors le relais d'une école plus ou moins bien adaptée aux exigences de l'économie.

L'analyse que faisaient, à l'époque, Bourdieu et Boltanski de ce type d'écart entre l'école et l'appareil productif, témoignait d'un ton bien spécifique des réalités du moment. Point d'allusion à un "dysfonctionnement" qui aurait handicapé les demandeurs d'emploi, ou à un "frein à l'embauche" qui aurait paralysé les recruteurs, point non plus de discours alarmiste sur l'urgence de remédier à une telle inadéquation entre l'emploi et la formation. C'est en termes de stratégies individuelles et collectives, de conflits et de luttes que les auteurs entendaient, à l'heure du "plein emploi" interpréter ces discordances. L'opposition entre les intérêts collectifs des salariés, alors largement défendus par des syndicats puissants qui demandaient une reconnaissance des titres comme gage de la transférabilité des qualifications au sein du système productif, et les intérêts des entreprises à soutenir une reconnaissance individuelle basée essentiellement sur les fonctions occupées par les salariés, était présentée comme irréductible. Elle témoignait, en fait, d'une réalité à la fois sociale, politique et économique, qui se comprenait à travers l'opposition des intérêts fondamentaux de deux classes sociales, et non comme la recherche idéalisée d'un consensus reposant sur la menace d'une dualité qui opposerait le "monde du travail" et "le monde du chômage". Acteurs des représentations de leur époque, les chercheurs témoignaient de l'évolution des points de vue autant que de l'évolution des réalités.

Où se situent les différences tant annoncées entre le discours des représentants du CNPF de 1970 et celui que tiennent ses successeurs plus de vingt ans plus tard ? Si l'on veut arguer de l'idée que les "difficultés de

¹Le Monde du 21 novembre 1970, cité par BOURDIEU P. et BOLTANSKI L., « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°2, mars 1975, pp. 95-107

recrutement" représentent un phénomène nouveau qu'il convient de réduire en période de fort chômage, il faut repérer ce qui, dans les évolutions historiques et conjoncturelles de l'économie, modifie les représentations liées à ce type de discours.

L'émergence de représentations nouvelles

L'analyse des conflits d'intérêts entre direction et salariés, au sein de l'entreprise, prend aujourd'hui volontiers une forme d'évaluation de ce que l'on euphémise par le terme de "dysfonctionnement". Ceci signifierait que le système ne pourrait que mieux fonctionner si ces contradictions étaient atténuées, voire disparaissaient totalement. L'analyse n'est plus dynamique, elle ne cherche plus à comprendre ce qui, dans l'opposition, fait fonctionner le système, mais au contraire, tend à adopter un point de vue, et à considérer que ce qui va à l'encontre de ce point de vue constitue un frein à l'harmonie sociale.

En l'occurrence, le drame qu'entraîne la montée constante du chômage a redistribué les données de la compréhension de phénomènes pensés auparavant en termes de luttes, comme si, finalement, un discours finissait par l'emporter sur l'autre. On pourrait se contenter de cet état de fait si le résultat dynamisait, in fine, l'ensemble du système. Mais force nous est de constater qu'il le paralyse, au contraire, car la dialectique contradictoire a une force créatrice beaucoup plus puissante que le "consensus mou".

Une des parades les plus courantes pour arguer des "sous-valeurs" que représentent aujourd'hui les candidats, consiste à utiliser la tautologie. Les chômeurs en font finalement les premiers les frais : "les chômeurs ne travaillent pas, ils ne sont donc pas des travailleurs, on a besoin de travailleurs, donc on ne va pas embaucher de chômeurs". La stigmatisation du "candidat-chômeur" aboutit à une caractérisation du chômeur par ce que, justement, le chômage a eu comme impact sur sa personne. De là à expliquer, et le pourquoi du chômeur, et le pourquoi du chômage, il n'y a qu'un pas bien vite franchi. Et de nombreux chefs d'entreprise se plaignent de rencontrer des chômeurs de longue durée, dont ils comprennent bien pourquoi, quand un élan de civisme généreux les pousse à les recevoir, ils sont restés si longtemps au chômage.

Nous ne sommes plus devant un discours général de type "le niveau baisse" ou "l'école ne fait pas son travail correctement", qui pourrait souffrir d'une discussion et se placer dans le contexte d'un conflit d'intérêts propre à un système économique donné. C'est d'un évincement du conflit qu'il s'agit, en retournant, comme en miroir, le chômage sur celui qui le subit, oubliant du même coup l'autre partie (dé-)prenante, à savoir les dirigeants d'entreprises. Les dispositifs d'insertion constituent un bon exemple de ces réponses aux problèmes du chômage, où vient progressivement s'insinuer la nécessité de répondre aux "difficultés de recrutement" des employeurs, en décidant, non pas d'aider des chômeurs à acquérir une qualification correspondant à leurs attentes, mais surtout que ces attentes aillent dans le sens des "besoins des entreprises"¹. Y est sous-entendue l'idée que si les demandeurs d'emploi ne trouvent pas à s'employer, ce n'est pas dû surtout à une pénurie de l'offre de travail, mais à une pénurie de candidats adaptés aux postes proposés.

Pour séparer l'offre de la demande

On ne peut parler de "dysfonctionnement" que si l'on pose l'hypothèse qu'offre d'emploi et demande d'emploi sont comparables. Cela implique de postuler l'existence d'une communauté de représentations, de situations et d'intérêts entre les employeurs et les candidats à l'embauche. Or les uns et les autres occupent des positions stratégiques nettement différenciées. La rencontre entre une offre et une demande d'emploi n'est pas une rencontre "naturelle", elle est "fonctionnelle" et obéit à des justifications distinctes de part et d'autre.

A l'issue de l'enquête réalisée sur la commune de Carquefou, il est apparu qu'un des points de convergence les plus forts autour des "difficultés de recrutement" se trouvait dans l'incapacité des offreurs et des demandeurs à articuler la réalité de l'autre. Le décalage entre les moyens par lesquels les recruteurs décrivent "leurs besoins" et la réalité de la demande d'emploi locale montre que c'est l'illusion d'une rencontre d'intérêts possible qui rend la rencontre effective difficile.

¹C'est en particulier le cas dans les "mobilisations sur projet" contenues dans le dispositif CFI. cf David, Sonia, Marlène et les autres - jeunes à la recherche d'une qualification, op. cité.

Si la rencontre entre une offre et une demande d'emploi ne peut se mesurer à l'aune d'une équivalence consensuelle, comment alors comprendre le processus complexe du recrutement ? Il semble qu'en effet, la quasi-impossibilité de sortir du piège mythique des "difficultés de recrutement" vient surtout d'une méconnaissance de ce qui se joue effectivement et symboliquement à ce moment. En reprenant les analyses qui passent des "pénuries de main-d'œuvre" aux "désajustements de la mise en relation entre l'offre et la demande de travail", on s'aperçoit que c'est, à chaque fois, le concept même du recrutement qui est remis en cause. En interrogeant les représentations générées par de tels discours, il apparaît que ces questions couvrent des champs de la vie sociale qui dépassent le champ des rapports économiques. Ainsi, il serait judicieux d'étudier comment les pratiques de recrutement mettent en scène, non pas des catégories d'actifs, mais des groupes sociaux.

C'est à la question de la définition qu'il faut aller - ou revenir -, laquelle permet de poser les problématiques de base d'une sociologie de l'embauche.

I.B. Le recrutement comme objet(s)

Le recrutement n'est pas un objet nouveau pour les sciences sociales et humaines. Cependant, il n'a été que peu ou partiellement traité par la sociologie. Les sciences économiques en revanche, en ont fait un objet fort de leurs analyses, en particulier à partir de modèles visant à expliquer la circulation des individus sur le marché du travail. Plus concrètement, les psychologues et les spécialistes de la "ressource humaine" l'ont étudié en tant que pratique, dans ses aspects rationnels et opérationnels.

A chaque fois, c'est un objet particulier qui apparaît, jamais appréhendé de la même manière, jamais décrit du même point de vue, jamais analysé à l'aide des mêmes fondements théoriques. Et pourtant, il s'agit toujours, nous dit-on, de recrutement. Si chaque discipline construit son objet à partir du postulat théorique qui est le sien, elle contribue aussi à un double mouvement d'éclairage de l'objet des autres : celui-ci peut mettre en évidence des reliefs nouveaux, ou au contraire aveugler et uniformiser des contours plus complexes.

Mais parce que la sociologie s'est peu intéressée à la question du recrutement - et plus généralement à celle de l'emploi -, les approches des autres disciplines présentent le mérite de donner une première forme à cet objet. Forme imparfaite et mal ajustée aux problématiques sociologiques, mais sur laquelle le sociologue pourra ensuite faire valoir son "point de vue".

I.B.1 Le recrutement est-il rationnel ?

Il est difficile, surtout pour les non (ou si peu) initiés, de comprendre quelle définition les économistes proposent du recrutement. A travers les théories du marché de l'emploi et plus généralement des courants économiques du travail, on peut néanmoins repérer un certain nombre de constantes et de divergences qui donnent une forme à l'objet recrutement selon l'homo oeconomicus.

Sans être véritablement située et définie, l'étude du recrutement prend sa place dans les théories d'ajustement de la main-d'œuvre sur le marché du travail. Elle est donc le résultat de postulats qui supportent l'analyse de ces procédures d'ajustement, à travers des modèles parfois divergents. Tous, cependant, tendent à se baser sur la théorie néoclassique de l'économie du travail, en particulier à partir de ce que les économistes appellent le paradigme standard. Mais les problèmes rencontrés aujourd'hui sur le marché de l'emploi ont donné lieu à l'émergence progressive de théories qui cherchent à rendre compte des modifications apportées par la situation de crise au modèle de l'équilibre parfait proposé par l'analyse néoclassique. Ainsi, de la théorie du capital humain, à celle du *job search*, en passant par des théories du filtre et du signalement ou par celle des conventions, la volonté de complexification du modèle de base tend à prendre en compte les incertitudes du marché de l'emploi dans nos sociétés industrielles.

Pour le sociologue, ces théories présentent l'avantage de situer l'objet dans une problématique dominante qui est celle de la rencontre entre une offre et une demande de travail sur un marché particulier, dépendant des autres marchés économiques. Modèle dominant puisque c'est le plus souvent à travers lui qu'est exprimée la question du recrutement et ses problèmes spécifiques. Nous avons vu, en effet, que les "difficultés de recrutement" étaient essentiellement abordées selon le point de vue de la rencontre entre une offre et une demande : problèmes d'ajustements qualitatifs de cette rencontre pour certains, problèmes de pénuries réciproques pour d'autres, le principe de base n'en est pas, pour autant, changé.

1/ *Le travail comme marchandise : les modèles de base*

Pour les économistes classiques, la notion de marché du travail repose sur une assimilation de l'emploi à une marchandise dont la circulation s'effectue selon la loi de l'offre et de la demande¹. Dans ce sens, le travail est donc une marchandise comme les autres, qui a un prix s'exprimant à travers le salaire². A travers l'évolution des salaires et leur fixation,

¹FERREOL G. et DEUBEL P., *Economie du travail*, Paris, Armand Colin, 1990, 192 p., p. 60 à 65

²REYNAUD B., *Les théories du salaire*, Paris, La Découverte, 1994, 124 p.

s'expriment les lois économiques qui président à l'ajustement de l'offre et de la demande de travail. Cela suppose, dans tous les cas, *l'homogénéité du facteur travail*, qui varie non pas en fonction de sa nature, mais des fluctuations du marché sur lequel il s'échange.

Marx propose, quant à lui, une représentation différente du marché du travail, en assimilant ce dernier à une marchandise particulière. Ce qui s'échange alors, n'est plus le travail lui-même mais la force de travail. Celle-ci a une valeur d'usage et une valeur d'échange qui ne peuvent se calculer à partir du marché et de ses fluctuations. Ce n'est donc pas l'offre et la demande qui déterminent la fixation des salaires, mais la nécessité de la reproduction de cette force de travail : *"la valeur de la force de travail est déterminée par la valeur des objets de première nécessité qu'il faut pour produire, développer, conserver et perpétuer la force de travail"*¹. Le salaire est rapporté, d'une part, au prix des marchandises (nécessaires au renouvellement de la force de travail) et, d'autre part, au temps, de production et de reproduction de la force de travail. En outre, Marx introduit une autre dimension dans son analyse du salaire : celui-ci ne représente jamais totalement la valeur du travail. Le travail produit une double valeur : une valeur d'usage qui détermine le salaire, et une sur-valeur ou plus-value, qui correspond à une valeur du travail non rémunéré, et qui génère le profit.

Au-delà des différences d'écoles amenant à une détermination du coût du travail, on observe, à travers ces représentations du travail, deux conceptions opposées de la notion de marché. Les théories classiques reposent, en fait, sur une autonomisation des choses économiques et sur l'hypothèse de la concurrence parfaite. Elles produisent des modèles selon lesquels la demande de travail et l'offre de travail s'échangent selon un principe d'équivalence qui aboutit à l'équilibre du marché. Le travail offert et le travail demandé serait le même et les comportements des agents, de part et d'autre, obéiraient à la même recherche d'optimisation des coûts : optimisation de l'embauche en termes de rendements pour l'employeur, optimisation du salaire et/ou des loisirs pour le salarié. C'est un même bien

¹MARX K., *Salaire, prix et profit*, Paris, Éditions sociales, 1955, 94 p., p.46-47

qui s'échange, dont l'utilité, de part et d'autre de la relation salariale, produit une situation théorique d'équilibre.

La théorie de l'équilibre, dans l'économie néoclassique, s'oppose ainsi à celle de l'exploitation développée par Marx. Selon la première, le travail est une marchandise circulant librement et de manière autonome sur un marché concurrentiel ; selon la seconde, le travail s'inscrit dans un rapport social de domination des classes possédantes sur les classes prolétarisées.

On voit l'importance de ces deux théories du marché du travail pour une analyse du recrutement. Correspond-il à un mode d'ajustement entre offre et demande de travail en vue d'aboutir à une maximalisation des intérêts de chacun, ou est-il l'enjeu de luttes sociales où l'intérêt des uns s'exprime au détriment des intérêts des autres ?

2/ Du Capital Humain à la segmentation du marché : les théories complémentaires

Le modèle de l'équilibre du marché du travail, inspiré en grande partie des théories de Walras, aboutit à une représentation mathématique des phénomènes, qu'il faut alors considérer comme un idéal théorique : *"cet état d'équilibre de la production est, comme l'état d'équilibre de l'échange, un état idéal et non réel. Il n'arrive jamais que le prix de vente des produits soit absolument égal à leur prix de revient en services producteurs, pas plus qu'il n'arrive jamais que l'offre et la demande effectives des services producteurs ou des produits soient absolument égales"*¹. Appliqué aux fluctuations du marché de l'emploi, et en particulier aux bouleversements de ces vingt dernières années, le modèle de la concurrence parfaite et de l'équilibre optimum a subi de sérieux contrecoups, aboutissant à des théories plus fines du marché de l'emploi, qui abandonnent progressivement la notion de concurrence et d'une spécificité des lois qui le régissent.

¹L. WALRAS, cité dans *Histoire des pensées économiques, les fondateurs*, BASLÉ M., BENHAMOU F., CHAVANCE B., GÉLÉDAN A., LÉOBAL J., LIPIETZ A., Éditions Dalloz, 1993, 422 p., p.160-161

C'est ainsi que les approches économiques du marché du travail parlent aujourd'hui plus volontiers de "marchés "pluriels de l'emploi. Si le travail reste une marchandise présentant des caractéristiques propres, il circule sur des marchés divers, au sein desquels l'échange s'effectue selon des normes différentes. Apparaît alors un marché dual, où s'opposent des emplois fixes, à temps plein et bien rémunérés (marché primaire), à des emplois sous-qualifiés, aux salaires bas et aux conditions précaires (marché secondaire). La dualisation du marché du travail présente une première ligne de clivage entre une représentation homogène de la circulation du travail et une hiérarchisation des conditions d'obtention et d'occupation des emplois. Le modèle se complexifie par la théorie de la segmentation qui, reprenant les hypothèses dualistes, distingue par secteurs d'activité les pratiques de gestion de la main-d'œuvre et d'ajustement de l'offre et de la demande.

Ces modèles, aujourd'hui introduits dans le schéma néoclassique, se justifient par l'apport de théories comme celles du Capital Humain, du *Job search*, de la discrimination ou des modes de coordination. Quel que soit le courant auquel se réfèrent les économistes du travail, apparaît la nécessité d'expliquer les évolutions observées dans ces processus d'ajustement, en particulier les formes variées que prennent les négociations - salariales entre autres - entre offreurs et demandeurs d'emploi. Ces théories vont alors puiser dans d'autres champs de la vie socio-économique des éléments explicatifs de ces variations : la formation des agents économiques, l'intervention de l'État dans l'attribution d'allocations de substitution, les inégalités de sexe, d'âge ou de race, ou encore l'existence de formes de coordination des rapports sociaux non marchands.

L'utilisation de ces différentes théories économiques dans l'analyse du processus d'ajustement entre l'offre et la demande d'emploi amène à différents constats :

- Le principe premier de l'équivalence du travail est constamment remis en question, d'où des théories qui visent à multiplier les marchés de l'emploi. Il reste, en effet, difficile de conserver le principe de l'homogénéité du facteur travail au regard des formes discriminantes que prennent les rapports salariaux dans certains secteurs d'activité.

- L'apparition de facteurs non économiques, ou tout au moins non marchands, reflète la nécessité d'élargir une représentation strictement économique de l'emploi, à la prise en compte des relations sociales qui structurent le rapport salarial, afin de pallier ces contradictions,
- Le primat de la rationalité des individus est une constante de toutes ces théories. Quelle que soit la distance qu'elles prennent vis-à-vis du paradigme standard, et parce que les sciences économiques elles-mêmes reposent sur ce postulat, l'existence de comportements maximisés en fonction des intérêts - économiques - individuels, reste le modèle de base sans lequel il n'y a ni offre ni demande. C'est cette théorie de la rationalité économique qui pose la pertinence d'une analyse en termes de marché.

3/ Le recrutement entre offre et demande de travail

La notion de rationalité repose sur une vision comportementale des actes humains et sociaux. C'est dans les fins objectives du comportement de l'individu, en particulier la tendance à la satisfaction de ses besoins premiers et de ses intérêts économiques, que sa rationalité est établie. Ce principe aboutit à une autonomisation des faits économiques, ainsi naturalisés à travers une vie qui obéit à des règles et des lois qui échappent aux agents, exclusivement occupés à servir leur propre personne. Ce modèle de base fournit une interprétation de l'offre et de la demande de travail : l'employeur a intérêt à employer une personne qui fournira le plus de travail dans le moins de temps possible, et pour le salaire le plus bas possible. Le salarié, quant à lui, cherche à travailler le moins possible pour un salaire élevé. Cette confrontation d'intérêts aboutit à l'intérêt commun, qui est celui de créer un marché de l'emploi équilibré à la fois par l'offre et par la demande. L'offre de travail en particulier, est donc structurée en grande partie par la demande : si celle-ci est forte, les rendements pourront être maximisés - augmentation des temps de travail, réduction des salaires etc. -, si elle est faible, les loisirs des salariés en bénéficieront. Si le travail a un "prix naturel", il a également un "prix réel", qui est celui d'un marché, à un moment donné.

Chaque individu obéit donc à une logique qui est celle de son intérêt, lequel contribue "naturellement" à réaliser une harmonie dans les rapports

marchands pour le bien-être du plus grand nombre. Et ceci parce que finalement tout le monde cherche la même chose, chose transférable, échangeable, monnayable : l'argent.

D'un point de vue sociologique, la modélisation des rapports salariaux en termes de marché présente l'avantage de fournir une approche de l'embauche à partir de la notion d'échange. Il s'échangerait quelque chose au moment où un employeur intègre dans son entreprise un nouveau salarié, matérialisé à travers un salaire, et donc une capacité de consommation. Ce qui caractérise l'échange économique est défini à partir de l'intérêt rationnel des individus. Mais l'échange suppose beaucoup plus que cela, et il est réducteur de le limiter à sa seule portée économique. Marcel Mauss nous trace la voie d'une théorie de l'échange à partir de son *"essai sur le don"* : *"Entre l'économie relativement amorphe et désintéressée, à l'intérieur des sous-groupes, qui règle la vie des clans australiens ou américains du Nord (Est et Prairie), d'une part ; et l'économie individuelle et du pur intérêt que nos sociétés ont connue au moins en partie, dès qu'elle fut trouvée par les populations sémitiques et grecques, d'autre part ; entre ces deux types, dis-je, s'est étagée toute une série immense d'institutions et d'événements économiques, et cette série n'est pas gouvernée par le rationalisme économique dont on fait si volontiers la théorie"*¹. La notion d'intérêt individuel strictement cantonné à l'accumulation de biens matériels n'est, selon l'anthropologue, qu'une représentation moderne de la rationalité humaine. L'intérêt n'est en fait qu'un des moteurs de l'activité humaine, encore qu'il se présente sous des formes plus ou moins directes et rationnelles selon les sociétés que l'on observe. A cette notion de rationalité économique, Mauss oppose les morales anciennes où *"c'est le bien et le plaisir qu'on recherche, et non pas la matérielle utilité"*.¹

L'opposition que fait Mauss entre le *don* et le *désintéressement des chefs trobriandais*, des *généreux Hindous* ou des *nobles Germains* et la *froide raison du marchand, du banquier et du capitaliste* mérite cependant que l'on s'interroge sur la façon dont se construit une représentation sociale de l'échange. Observant des sociétés éloignées géographiquement et culturellement de sa propre civilisation, il constate que les biens qui

¹MAUSS M., «essai sur le don» dans *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 1950, 482 p., p.271

circulent à travers ces systèmes marchands sont à la fois matériels et symboliques, concrets et magiques, et qu'il n'y a pas une, mais des formes de rationalité qui opèrent à travers les pratiques de don. Ce qui, pour l'observateur occidental paraît un simple transfert de bien matériel, correspond, pour le Maori, à la perte d'une partie de lui-même. L'objet échangé ou troqué est vivant, il est chargé de l'âme de son détenteur premier, et cette propriété du bien ne se comprend qu'à travers les mots utilisés pour symboliser cet échange, et non dans la chose échangée elle-même.

Appliquant apparemment la même technique d'observation, Mauss constate que les sciences économiques rationalisent l'échange marchand à partir de l'utilité du bien transféré ou des possibilités matérielles qu'il offre à son nouveau propriétaire. Il y voit une évolution sociale et surtout morale et politique, qui favorise la victoire du rationalisme et du mercantilisme. Il la déplore amèrement sans pour autant mettre en question la théorie qui la fonde : *"L'homo oeconomicus n'est pas derrière nous, il est devant nous ; comme l'homme de la morale et du devoir ; comme l'homme de la science et de la raison. L'homme a été très longtemps autre chose , et il n'y a pas bien longtemps qu'il est une machine, compliquée d'une machine à calculer"*¹. Il n'est pourtant qu'une "machine à calculer" que dans le discours de l'économiste ou du banquier. La rationalité mercantile n'est-elle pas seulement une justification théorique ou idéologique d'une autre forme d'intérêt, moins formel mais tout autant symbolique ? Une autre représentation du marché du travail devient alors possible, où les formes d'échange dépassent toujours les biens échangés. Mauss a pressenti cette relation, en posant les principes d'une socialisation des intérêts présidant à l'échange capitaliste : *"on sent qu'on ne peut plus bien faire travailler que des hommes sûrs d'être loyalement payés toute leur vie, du travail qu'ils ont loyalement exécuté, en même temps pour autrui que pour eux-mêmes. Le producteur échangiste sent de nouveau - il a toujours senti - mais cette fois, il sent de façon aiguë, qu'il échange plus qu'un produit ou qu'un temps de travail, qu'il donne quelque chose de soi ; son temps, sa vie. Il veut donc être récompensé, même avec modération, de ce don. Et lui refuser cette*

¹Ibidem p.272

récompense c'est l'inciter à la paresse - au moindre rendement¹". Retenons pour l'instant que sur le marché du travail, s'il y a échange, il y a rapports symboliques entre les individus et les groupes, et que le sens du transfert dépasse toujours l'utilité matérielle du bien transféré.

Les théories du Capital Humain², comme celles des modes de coordination, ont tenté de rendre compte d'une vision plus élargie des modes de régulation de l'offre et de la demande de travail, en intégrant, dans le calcul du bien échangé, les investissements de type éducatif et les conventions assurant la cohésion du groupe et les formes de la négociation³. Elles montrent que les modèles mathématiques de calcul de la valeur du travail sur un marché, sont en constante redéfinition et obéissent à une mouvance souvent assimilée au phénomène d'incertitude : *"l'ensemble des réponses apportées par les entreprises pour gérer l'incertitude au moment de l'embauche sera analysé dans le cadre de la théorie des conventions qui, sous l'hypothèse de rationalité limitée, souligne l'absence de procédures universelles de sélection des variables pertinentes pour s'assurer de la qualité des candidats qui se présentent à l'entreprise. Il existe une pluralité de formes de coordination qui coexistent et sont concurrentes pour ordonner les qualités de la main-d'œuvre et fixer les salaires d'embauche"*⁴. Les coordinations entrant ainsi en jeu se repèrent à partir de 4 formes d'accords : les accords marchands, les accords industriels, les accords domestiques et les accords civiques. C'est l'application consensuelle des règles et des conventions émanant de ces différentes formes d'accords qui permet de comprendre la complexité des phénomènes de l'ajustement des rapports salariaux.

Le Capital Humain, qui correspond *"aux aptitudes, connaissances, compétences, qualifications dont disposent les individus"*⁵ introduit une

¹Ibidem p. 272/273

²Voir sur ce sujet RIBOUD M. et HERNANDEZ IGLESIAS F. «La théorie du capital humain - un retour aux classiques » dans *L'économie retrouvée - vieilles critiques et nouvelles analyses* sous la direction de ROSA J.J. et F. AFTALION, Paris, Economica, 1977, 324 p. - p. 226 à 249, et RIBOUD M., « Étude de l'accumulation du capital humain en France », *Revue Économique*, vol XXVI n°2, mars 1975, A. Colin, pp. 220-244

³Cf en particulier sur ce sujet l'ouvrage collectif dirigé par SALAIS R. et THEVENOT L. (éds), *Le travail : marchés, règles, conventions*, Paris, Economica, 1986, 370 p. ou BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification, Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 485 p.

⁴SAUNIER J.M., *La mise en forme des qualités au moment de l'embauche*, Communication à la journée CEREQ à Rennes du 6 Avril 1994, sur les recrutements, 26 p., p.2

⁵RIBOUD M. et HERNANDEZ IGLESIAS F. «La théorie du capital humain - un retour aux classiques », op cité p.228

référence extérieure au travail lui-même dans l'estimation de sa valeur. Ces acquisitions, par ailleurs indissociables de leur propriétaire, et dépendant en partie de qualités innées, ont un coût qui peut être calculé et introduit comme élément de compréhension du rapport salarial. Cette théorie permet d'aborder les modifications observées sur les 40 dernières années en matière de négociation sociale, ainsi que les divergences de comportement et de stratégies des groupes sociaux face à la formation. En particulier, elle rend compte d'anticipations collectives du rendement - immédiat ou différé - des investissements éducatifs des familles et des entreprises¹. La notion de rendement différé et d'investissement immatériel donne une dimension nouvelle à la théorie économique de la rationalité, puisqu'elle prend en compte des facteurs dont l'origine se situe en amont - ou en périphérie - du procès de travail lui-même.

Ces deux courants théoriques présentent l'intérêt commun de proposer une conceptualisation du marché du travail qui s'inscrit dans un champ plus large et plus complexe des rapports sociaux et institutionnels. Mais ils poursuivent en même temps le but d'expliquer le rapport entre l'offre et la demande selon une rationalité, qui, même *différée* ou *limitée* n'en postule pas moins l'existence d'un objet d'échange dont l'autonomie naturelle permet la matérialisation. La notion d'objet échangé pose cependant directement la question de l'offre et de la demande : ce qui est offert est-il égal à ce qui est demandé ? De même, peut-on unilatéralement distinguer celui qui offre de celui qui demande ? Car l'un et l'autre se situent à la fois du côté de l'employeur - qui demande un travailleur et offre un emploi - et du salarié - qui demande un emploi et offre sa force de travail -. Les théories économiques ont pris le parti de privilégier l'offre de travail, à savoir la domination économique des firmes et de leurs modes de gestion de la main-d'œuvre, par rapport à la demande d'emploi, qui agit en retour comme facteur de structuration du marché, mais pas comme inducteur des règles fondamentales de l'échange.

Le concept de l'offre et de la demande appliqué au marché de l'emploi et utilisé comme théorie explicative des procédures de recrutement pose la question de ce qui charge l'objet échangé. Nous avons vu précédemment

¹DIRIBARNE A., *L'intérêt d'une théorie du capital humain renouvelée, comme outil d'aide à une politique d'éducation dans la crise*, LEST-CNRS, Aix en Provence, juin 1993, ronéo, 33 p., p.17 et suivantes

que la question du recrutement, et plus particulièrement de ses "difficultés", reposait sur l'idée d'une adéquation possible, voire souhaitable et idéale, entre l'offre et la demande de travail. La non-réalisation de ce principe d'adéquation, qu'elle soit quantitative ou qualitative, aboutirait au constat d'un dysfonctionnement du marché, soit à une plainte des employeurs de ne pas satisfaire convenablement leur besoin de salariés. L'ensemble de ces postulats repose sur l'idée de consensus : consensus entre le travailleur et son employeur, entre ces derniers et l'État, entre tous sur l'intérêt commun. L'objet du consensus est utilitaire : l'employeur a besoin de salariés, qui ont besoin d'un employeur, et dans ce sens, leurs intérêts se rejoignent dans le travail, même si pour les uns et pour les autres, l'objectif poursuivi n'est pas le même. La transformation d'une problématique du "dysfonctionnement" en une problématique du "fonctionnement" du marché du travail devient indispensable pour appréhender les multiples formes - parfois contradictoires - que prennent les situations de recrutement : *"D'une manière plus générale, on peut sans doute considérer que les règles qui conditionnent le recrutement (qu'elles soient de nature coutumière, conventionnelle ou législative) et les formes de "segmentation du marché" qui en résultent (discrimination à l'embauche par exemple), ne constituent pas tant des "entraves" au libre jeu du marché qu'une des modalités de fonctionnement inhérente à ce marché particulier qu'est le marché du travail"*¹.

Ces théories économiques du marché de l'emploi font partie intégrante des représentations à partir desquelles se construit une idéalisation des formes d'échange qui se mettent en place à travers la relation salariale. En tant que discours sur une pratique, et même discours dominant qui interfère dans de nombreux domaines décisionnels politiques et économiques, mais aussi dans les anticipations individuelles et collectives des modes d'accès probables à l'emploi, la théorie de l'offre et de la demande marque le principe structurant par lequel se dit aujourd'hui le principe de base du recrutement. Car ce dernier n'est pas formalisable en dehors des discours dont il est objet, qui font partie intégrante des phénomènes sociaux qu'il recouvre. Michèle Bertrand résume bien cette nécessité de prendre en

¹MERLE V., *L'analyse des pratiques de recrutement, quelques remarques méthodologiques*, ANPE-LEST, ronéo, janvier 1987, 19 p.

compte les discours sur les pratiques, qui ont, selon elle, valeur de "symptôme", pour mieux comprendre les phénomènes qui les régissent : *"les représentations des échanges humains dans les théories économiques ne sont ni à rejeter comme un faux savoir, une mystification, ni à prendre à la lettre comme un véritable savoir sur l'économie de notre temps, mais à traiter comme un symptôme de la nature de la production moderne ; si les représentations des échanges humains ont une valeur indicative, c'est-à-dire sont les indicateurs des échanges effectifs, d'une pratique réelle, c'est donc la pratique qui anticipe sur le savoir et en est la condition, mais cette pratique inclut tous les modes de représentations qui constituent la théorisation non critique de cette pratique. Donc non seulement ces modes de représentations ont une grande valeur, mais c'est même le seul moyen que nous avons de parvenir à une connaissance plus exacte de la nature des rapports sociaux dans l'État moderne."¹*

On peut se demander si Marcel Mauss, qui était si vigilant dans les interprétations des phénomènes qu'il a observés à partir de sociétés éloignées de la sienne, n'est pas tombé dans le piège de la représentation scientifique d'une théorie économique qu'il perçoit, cependant, bien plus comme le reflet d'une justification que comme une théorie de l'échange moderne. Les modèles économiques, qui fonctionnent surtout selon une procédure inductive, produisent des discours qui sont avant tout les représentations souvent idéalisées - parce que tendant vers un équilibre impossible - des règles qui régissent les échanges sociaux et humains, mais qui en même temps, sont au fondement de ces échanges, en fournissant la trame symbolique à travers laquelle ils se disent et se racontent.

Les théories économiques du travail ouvrent ainsi une voie pour l'analyse sociologique, et ceci de deux façons :

D'une part, elles permettent de dresser le cadre conceptuel dans lequel s'élaborent des pratiques reconnues comme des choses essentiellement économiques. Ainsi, les théories du travail et du salaire, classiques et marxistes, anciennes et plus récentes, construisent un objet qui leur est propre, objet théorique, mais qui alimente constamment les représentations

¹BERTRAND M., « L'homme clivé : la croyance et l'imaginaire », dans *je, sur l'individualité, approches pratiques, écritures marxistes*, Paris, Éditions sociales, 1987, pp.18-48, p. 44 - passages soulignés par l'auteur -

des agents sur leurs pratiques, et donc les pratiques elles-mêmes. Parler de marché de l'emploi, de primat de la rationalité individuelle, d'offre et de demande, revient, à travers une métaphore marchande, à induire de la part des employeurs comme des salariés, une vision de leurs actes - quand ils cherchent du travail ou quand ils recrutent - qui se base sur le modèle des rapports marchands, avec toutes les associations qui s'y rattachent : évolution des coûts ; pénuries ou surproduction ; achat, vente, locations etc.. Se représenter sur un marché, où les choses économiques ont une autonomie leur permettant de fonctionner au-delà des volontés individuelles, tout en conditionnant l'ensemble des échanges, fait aussi partie du recrutement, et détermine les capacités idéalisatrices du salarié et de l'employeur dans leurs prospections respectives.

D'autre part, ces théories permettent de partir de l'idée simple de l'offre et de la demande. Cette conceptualisation de l'embauche est à la fois réductrice et riche. Réductrice parce qu'elle limite l'institution du rapport salarial à un transfert de biens et de services, lesquels auraient une valeur propre, qui pourrait se dire en des termes rationnels et purement économiques. Riche parce qu'elle donne la possibilité de distinguer "l'offreur" et le "demandeur", et ainsi d'interroger les liens qui se tissent entre eux, directement, mais aussi collectivement ou à travers les institutions, au moment du recrutement. La théorie de l'offre et de la demande met en scène les acteurs d'un échange dont finalement il reste tout à découvrir, pour peu que l'on situe le travail ainsi négocié dans l'ensemble des champs sociaux avec lesquels il interagit.

Aussi vaste que paraît le champ couvert par les sciences économiques, il laisse aux sociologues un terrain d'investigation peu défriché. Les imperfections du modèle standard, face aux multiples facettes que proposent les pratiques des entreprises en matière de recrutement, fournissent d'emblée des pistes d'interrogations à la croisée des disciplines de recherche en sciences sociales. Soucieux de trouver une "alternative" entre les approches sociologiques et économiques, Vincent Merle met l'accent sur la nécessité de passer par une étude approfondie et empirique des pratiques de recrutement : *"A cet égard, les pratiques de recrutement constituent typiquement une de ces "questions limitrophes" que l'on ne peut introduire dans le champ d'une discipline qu'au prix d'emprunts conceptuels à d'autres sciences sociales. Mais si l'on veut éviter de "donner une tournure baroque*

à la construction ainsi édifiée”¹ et constituer véritablement les pratiques de recrutement en objet de recherche, il importe de repérer le plus clairement possible ce qui distingue une opération de recrutement des procédures d’ajustement et de régulation sur lesquels est censé reposer le fonctionnement d’un marché dans la théorie “standard”. C’est sur la base de ce repérage que l’on peut espérer reconstruire ensuite un cadre d’analyse cohérent”²

Les sciences économiques permettent donc d’avancer dans une problématisation sociologique du recrutement, à partir de leurs propres paradigmes. Une autre discipline s’est longuement penchée sur cette question, avec des objectifs moins théoriques et plus interventionniste : La psychologie, et ses “ramifications” dans la gestion des ressources humaines, nous propose une autre approche de l’embauche, sans contradiction - et même souvent en harmonie - avec les théories économiques.

LB.2 Qu’est-ce qu’une ressource humaine ?

“Il existe des recrutements depuis que l’on distingue les facteurs de production : acheter un esclave, c’était déjà recruter. Mais autrefois, l’embauche se faisait dans la plupart des cas de façon rudimentaire, sans sélection, ni choix :

les contraintes géographiques limitaient les possibilités des offreurs et des demandeurs d’emplois ;

l’organisation économique et sociale permettait de contraindre le travailleur aux exigences du travail.

Mais, même lorsque la possibilité du choix existait et que sa nécessité se faisait sentir, les critères du choix étaient faciles à établir et à discerner : force, santé..., parce que la nature du travail était simple.

Dans la plupart des cas, recruter et embaucher se confondaient. Recruter provient d’ailleurs du vocabulaire militaire (“former une troupe en levant

¹ selon l’expression de L. THÉVENOT « Economie et formes conventionnelles » dans *Le travail, marchés, règles, convention*, Paris, Economica, 1986, cité par Vincent MERLE

² MERLE V., *L’analyse des pratiques de recrutement, quelques remarques méthodologiques*, op cité p2-3

des hommes") et son acception actuelle ("attirer dans une société") est récente. Embaucher et recruter ont pris chacun un sens distinct et complémentaire, recruter servant à désigner les opérations qui précèdent et préparent l'embauche ou l'engagement. Mais on continue parfois de ne parler que d'embaucher pour certaines catégories de personnel (ouvrier) dont le recrutement reste, en fait, rudimentaire."

Ainsi Michel Christolhomme définit-il l'opération du recrutement dans la revue "personnel"¹. Cette définition fait référence à la fois à une évolution historique et à une spécificité de pratique. Le recrutement dépendrait de ces deux facteurs, et se distinguerait ainsi de l'embauche, opération "rudimentaire", pour personnels peu qualifiés.

Les sciences dites des "ressources humaines", récentes, ont inventé un mot : le recrutement, et y ont associé toute une série de pratiques autonomisées, rationalisées, personnalisées, qui contribuent à l'élaboration d'un discours commun sur l'opération d'embauche. Parce que l'opération de recrutement est souvent associée à la "gestion des ressources humaines", nous nous arrêterons dans un premier temps sur la signification de ce concept.

Mais parce que les références de l'embauche semblent avoir changé, et que les critères clivants de la formation ou de l'expérience professionnelle ne suffiraient plus à l'opération de sélection, le recrutement devient une affaire de personne, ou plus exactement, de personnalité. L'individualisation de la relation d'embauche a généré la création d'une série d'outils, supports des ségrégations opérées à l'entrée dans l'emploi, qui agissent comme autant de justifications des opérations elles-mêmes. Ainsi, nous étudierons ce que le concept de personnalité apporte à l'analyse du recrutement, en tant que signifiant d'une relation sociale passant par le travail.

1/ Histoire de la Ressource Humaine

Si la notion de Capital Humain fait l'objet de définitions précises et détaillées, il n'en est pas de même pour la Ressource Humaine. Et pourtant,

¹CHRISTOLHOMME M., «Réflexions sur le recrutement et ses méthodes», revue P-EY H., BERNARD P., BRISSET C., *Manuel de psychiatrie*, Paris, Masson, 5ème édition, 1960, 1978, 1252 *personnel*

il est clair, au vu des discours des professionnels, que le premier a inspiré la deuxième. La prise en compte du facteur "formation" dans la définition du Capital Humain a amené les directions d'entreprise à comptabiliser dans leurs ressources les formations de leurs salariés, mais, plus encore, un ensemble de facteurs peu formalisés qui se disent autour de la notion de "potentiel".

De même que le Capital Humain se calcule, la Ressource Humaine va ainsi avoir un coût : coût de la formation, coût de la gestion, coût de la promotion, coût du recrutement. Ce dernier coût, qui fait l'objet de savants calculs, et sur lesquels se basent de nombreux professionnels pour justifier la rationalité de leurs pratiques, fait penser au calcul d'un prix d'achat, qui, plus que jamais, suit le cours de "l'offre et de la demande" : plus un salarié aura de la "valeur", plus il va "coûter" à l'entreprise, non seulement en termes de rémunération, mais aussi au cours de son recrutement¹.

Pour bien comprendre ce que représente la "Ressource Humaine" dans l'esprit des professionnels, on peut se rapporter à l'analyse que propose Philippe Hermel de l'évolution de la fonction personnel². L'auteur trace cinq époques principales, durant le XX^{ème} siècle, au cours desquelles la fonction de gestion du personnel a évolué, de la rationalisation à la Ressource Humaine :

- 1^{ère} époque : début du siècle : la rationalisation :

adéquation compétences/emplois
sélection et affectation du personnel
évolution de carrière
absentéisme
rémunération

"La fonction personnel n'existe pas en tant que service, et personne ne la représente réellement. Les mots d'ordre sont issus de la conception taylorienne et de ses déviations : rationalisation, division du travail, productivité de la main-d'œuvre."

- 2^{ème} époque : les années 30 : l'assistance

conditions physiques de travail
sécurité
prise en compte des individus

¹Cf. sur ce sujet la Revue RECRUTER n°2, *Le coût du recrutement*, printemps 1992, 67 p.

²HERMEL P., « Vers un rôle stratégique de la fonction personnel », *Revue Personnel*, n°296, juin 1988, pp. 23-32

"la naissance d'un embryon de fonction personnel dans l'entreprise semble se traduire par des idéologies paternalistes. Basée sur des préceptes humanistes, voire religieux, la fonction sociale est souvent confiée à des femmes qui développent ainsi une première forme d'introduction des sciences humaines dans l'entreprise."

- 3ème époque : les années 50 : les relations humaines

communication
relation avec les syndicats
règlements litiges/conflits
représentation de la direction

"ce courant, apparu aux États-Unis dès les années 30, se manifeste surtout en France dès les années 50... Il constitue non seulement une réaction au taylorisme et au fordisme, mais aussi une nouvelle recherche d'efficacité par l'homme pour les entreprises françaises en pleine reconstruction. L'individu est considéré comme le membre d'un groupe de travail, dans la communauté "entreprise", et l'on prend tout particulièrement en compte la dimension relationnelle."

- 4ème époque : les années 70 : le changement social

introduction du changement
participation
négociation
définitions de fonctions
coordination
Formation-action

"Les années 70 semblent marquées par la recherche d'une évolution des attitudes et des comportements. La fonction personnel évolue alors vers un rôle "catalyseur", ou de pilote du changement social, souvent aidée en cela par des intervenants extérieurs, experts en psycho-sociologie"

- 5ème époque : les années 80 : la gestion stratégique des ressources humaines

stratégie sociale (socio-économique)
expression du personnel
aménagement du temps de travail
démarches participatives
systèmes d'appréciation stimulants
motivation interne
projet d'entreprise

"Tout part de l'idée selon laquelle il faut mobiliser les ressources internes de l'entreprise pour développer sa performance. Parmi ces ressources, la ressource humaine est primordiale et les directions des ressources humaines deviennent des stratégies à part entière. Désormais, on parle davantage de socio-économique que de social, car l'inter-relation entre motivation et efficience est de plus en plus reconnue. Or, la recherche de

motivation passe par des nouveaux types de négociation à tous les niveaux, axés sur la triade "objectif/moyens/contreparties" ".¹

Pour l'auteur, il ne s'agit pas tant d'une succession "d'époques", mais plutôt d'une accumulation progressive de moyens et de pratiques qui aboutissent à la mise en place d'un mode spécifique et historiquement daté de gestion du personnel dans les entreprises. Dans un tel schéma, il est évident que les firmes d'aujourd'hui peuvent en être "rendues" à l'un ou l'autre stade, mais que celles qui suivent leur époque sont les plus "avancées", et les plus aptes à répondre aux problèmes qui se posent dans les établissements modernes. Notons enfin qu'il ne s'agit pas ici d'un historique des relations sociales de l'entreprise, mais bien des courants théoriques et pratiques qui ont présidé à l'élaboration d'une science des ressources humaines.

Historiquement daté, et apparu en France dans les années 70 à 80, le phénomène "ressources humaines" est né dans un contexte de crise économique et de croissance, mais aussi d'internationalisation des firmes et des marchés. A travers l'établissement d'un langage bien spécifique, c'est un mode de représentation de la gestion du salariat qui se met en place, où les fonctions d'encadrement sont disséquées et rationalisées, jusqu'à fournir un véritable discours scientifique. *Communication, systèmes, motivation, information, qualité, organisation, diagnostic, stratégie, gestion prévisionnelle, compétences* etc., sont autant de mots nouveaux qui forment entre eux un système de représentations au sein duquel le *recrutement* trouve sa place. Pour les professionnels, ce qui importe le plus, c'est de se constituer en un corps autonome et reconnu au sein de l'entreprise, mais qui peut aussi trouver ses repères dans une communauté transversale : écoles, associations, revues, colloques, séminaires etc. L'adoption d'un langage spécifique constitue une étape majeure de reconnaissance d'une discipline, en produisant un effet de distanciation entre les néophytes et les initiés. Ainsi, le discours de la gestion des ressources humaines se situe à la fois dans une configuration d'intégration interne à l'entreprise - volonté d'être reconnu dans l'organigramme, de participer aux décisions importantes, de faire valoir une action productive -, mais aussi de reconnaissance externe - recherche de légitimité scientifique, d'un statut professionnel, de domaines d'intervention propres -.

¹ L'ensemble de ce schéma est tiré d'extraits de l'article précité, p.25 et 29

Pour les directeurs des ressources humaines, le recrutement est une opération décisive, à laquelle ils attachent une importance primordiale pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Les cabinets extérieurs, qui recrutent souvent parmi les anciens cadres du privé, utilisent d'ailleurs cet argument majeur, pour faire valoir l'utilité de leurs services auprès des directeurs de PME, en jouant de façon dramatique sur l'impact néfaste que peut avoir un recrutement "raté" sur la survie d'une petite structure. Dans son exercice de définition, Michel Christolhomme met bien en évidence ce qui, pour lui, distingue l'embauche du recrutement : l'embauche reviendrait à une opération simple, peu réfléchie, aléatoire et rapide, alors que le recrutement est un acte délicat et complexe, où l'artiste donne la pleine mesure de son art. Jouant sur l'évolution des termes, il y discerne une évolution de pratiques, qui correspond, effectivement, à une hiérarchie des procédures sélectives mises en œuvre dans la recherche de personnel. Spontanément, d'ailleurs, les responsables de l'embauche des grandes entreprises ne parlent que de leur personnel qualifié, quand la question du recrutement est abordée, adoptant le terme d'embauche pour les personnels d'exécution, pour lesquels la procédure est, le plus souvent, déléguée à l'intérim. Mais si la hiérarchie des mots correspond, à l'origine, à une hiérarchie des places, la notion de recrutement, en étant de plus en plus utilisée à tous les niveaux (donc aussi par les agences d'intérim), révèle une conceptualisation particulière de l'embauche.

On peut alors définir la notion de recrutement dans le cadre de la gestion des ressources humaines à partir de certaines caractéristiques :

1- Le recrutement peut se décrire comme un processus et non comme un acte : il s'opère dans un temps limité, au cours duquel se déploie une stratégie donnée. Il concerne surtout les opérations d'embauche qui donnent lieu à une sélection, à un choix, à une mise en concurrence de différents candidats.

2- En théorie, le recrutement doit passer par des étapes distinctes, qui font intervenir des catégories spécifiques de personnels dans l'entreprise, voire de partenaires extérieurs. On peut compter 7 étapes "idéales" :

1/ l'émergence d'un besoin, donnant lieu à la décision de recruter;

2/ la définition du poste à pourvoir, qui permet de lister les fonctions du futur salarié dans l'entreprise ;

3/ la définition du profil du candidat : sexe, âge, formation, expérience, compétences etc.

4/ la diffusion de l'offre : choix des supports, mise en action des réseaux relationnels, appel aux intermédiaires, recherche dans les candidatures spontanées etc.

5/ les procédures de sélection proprement dite : le tri des candidatures, les entretiens, les tests, les essais etc.

6/ la négociation du contrat avec le candidat retenu : salaire, conditions de travail, primes de déménagement, formes de l'embauche etc.

7/ l'intégration, qui peut se faire sous contrat à durée déterminée ou au cours de la période d'essai légale, et qui souvent comprend une période de formation.

Ces étapes sont théoriques, car elles ne sont, bien sûr qu'imparfaitement réalisées dans les entreprises. Mais cette chronologie a aussi une vertu classante : plus l'employeur se soumet à cette procédure-type, plus il recrute du personnel correspondant aux échelons élevés de sa hiérarchie.

3- Le recrutement est une opération qui se pense du strict point de vue de l'entreprise. Pour les professionnels de la ressource humaine, les salariés sont "recrutés" et les entreprises "recrutent". Si les uns et les autres "se vendent", la notion de recrutement engage l'établissement employeur et ne se définit que dans les limites de l'intérêt de celui-ci. C'est une opération qui part donc spécifiquement des décideurs, et nécessite un investissement direct de leur part. Le recrutement est, par ailleurs, considéré comme la "vitrine" de l'entreprise, ce qui contribue à lui donner ses lettres de noblesse au sein de la fonction de gestion du personnel.

4- Enfin, le recrutement est une opération individualisée vis-à-vis du candidat. Il s'agit d'une embauche personnalisée, qui se dit au singulier, et qui est tout entière portée vers la recherche d'un salarié dont la valeur doit être unique. Si l'entreprise se montre collectivement, comme un corps intégrateur et homogène, le candidat se présente seul, il est jugé et testé en tant qu'individu, et en fonction de sa propre capacité à intégrer les valeurs collectives de son employeur potentiel.

Parce qu'au bout du compte, le recrutement, théorisé par les ressources humaines, est un processus qui vise à reconnaître celui qui, dans l'autre,

peut devenir partie intégrante du Nous, les discours sur les pratiques de sélection s'organisent en grande partie autour de la notion de personnalité. Quels que soient les types ou catégories utilisés, ou plus simplement à travers ce qui est dit "spontané" - le feeling... -, il s'agit de recruter, non pas tant une personne, qu'un profil psychologique donné. Pour bien comprendre ce qui se dit à travers la notion de personnalité, nous allons nous arrêter quelque temps sur ce concept, auberge espagnole de la sélection scientifique ment programmée.

2/ Questions de personnalité

De tous les concepts habituellement référencés dans la psychologie, celui de personnalité est, sans doute, le plus accessible à l'étude sociologique. En effet, il indique tout ce qui, dans l'être, le fait "*conscient de soi*"¹. A l'image de la *persona* latine, la personnalité est ce qui permet à l'individu de se rendre auteur de sa propre personne, en s'identifiant à un personnage qui assume son rôle et son statut social. Inscrite dans un contexte historiquement défini, elle se veut traduire cette partie du Moi qui entre en scène devant autrui à l'occasion des relations sociales. Dans ce sens, elle est aliénée à des types culturels et les catégories dont elle est l'objet ne trouvent leur pertinence que dans le rapport social qui la sous-tend. On pourrait même pousser l'analyse en rapprochant cette définition de la personnalité de celle de l'*habitus* décrit par Bourdieu, dans ce que ces deux concepts ont de commun : l'intériorisation de rôles et statuts sociaux qui se traduisent en manières "d'être, de penser et d'agir".

La notion de personnalité renvoie souvent à une mise en catégories qui clive les individus en fonction de leur comportement. Les typologies utilisées pour décrire les différentes *persona* rencontrées dans une société ont, toutes, tendance à s'appuyer sur une dualité entre l'extérieur et l'intérieur : le "colérique" et le "sanguin" d'Hippocrate s'opposent au "mélancolique" et au "flegmatique", tous repris par Le Senne ; "l'hypertonique" de Janet à "l'hypotonique" ; le "dilaté" de Corman au

¹cf. sur ce point EY H., BERNARD P., BRISSET C., *Manuel de psychiatrie*, Paris, Masson, 5ème édition, 1960, 1978, 1252 p., p. 35 à 40

“rétracté” ; “l’extraverti” de Jung à “l’introverti”, etc. C’est sur un mécanisme d’opposition des comportements que ces typologies se construisent, induisant une représentation de la personnalité à partir, justement, de ce qui se détache de l’individu pour se placer sur la scène sociale.

Ces catégories servent à décrire. Mais leur fonction va nécessairement au-delà de la simple saisie des comportements individuels. Elles organisent une hiérarchisation des personnes à partir, non de ce qui détermine en profondeur leur psyché, mais de leur persona, à savoir la partie socialisée de leur vie intérieure. Les professionnels des ressources humaines se sont rapidement intéressés à ces modes de représentation de l’individu, à partir du moment où ils ont eu pour mission d’organiser la vie relationnelle à l’intérieur de l’entreprise. En particulier au moment du recrutement, se met en place toute une série d’images où l’intérieur de l’entreprise s’expose à l’extérieur, et où tout candidat externe est interrogé sur ses capacités à s’intégrer, et donc à s’identifier aux valeurs que lui propose son employeur.

Dans le cadre d’une démarche scientifique, les typologies sont considérées comme des outils : elles permettent une meilleure appréhension des réalités observées, et organisent le questionnement. Elles ne sont, en aucun cas, un but en soi, mais constituent des étapes transitoires, destinées à être détruites à l’étape suivante. La création de typologies ayant valeur explicative et descriptive des réalités, n’a pas le même objectif, et a d’autres conséquences. En effet, elles ne permettent pas d’aller plus avant dans la compréhension de phénomènes complexes, mais elles simplifient, au contraire, les réalités en les réduisant à leurs outils de description. Elles ont alors une allure de “fait”, de mise en évidence du “naturel”, et empêchent toute investigation en profondeur.

Le principal souci des recruteurs est, selon eux, de sélectionner. Trier, classer, évaluer, sont autant d’étapes qu’ils voudraient objectives et rationnelles. Les typologies, et, en particulier, celles qui visent à cataloguer les personnalités, constituent alors un outil de sélection particulièrement adapté et performant. Et parce que ces typologies font explicitement référence à des notions de capacité d’extériorisation et d’intériorisation des composants de la psyché, elles se présentent comme des constructions directement applicables à l’opération de recrutement. En outre,

contrairement aux critères scolaires d'une part, et aux jugements spontanés d'autre part, elles présentent l'avantage de n'être référées qu'à "la science", c'est-à-dire à ce quelque chose d'objectif devant lequel tout le monde est égal, et que l'ignorant ne peut contester. L'opération de recrutement n'est plus une affaire de personnes, mais devient une affaire de personnalités, voire d'aptitudes, de dons, de goûts et de compétences "naturelles", qualités dissociées du niveau scolaire, du milieu social, ou des caractéristiques physiques.

Nous nous sommes intéressés à ces catégories psychologiques à travers un test de personnalité conçu pour des candidats au recrutement, qui visait à déterminer le caractère introverti ou extraverti de l'individu. Nous l'avons testé "en situation" sur une population relativement homogène quant à son niveau d'étude : les étudiants de deug II de sociologie¹.

Les apprentis sociologues sont-ils extravertis ou introvertis ?

Le principe du test, dont nous allons ici tracer les principaux résultats, était simple : une série de 30 items était proposé sous forme de descriptions de situations, à partir desquelles les répondants devaient se situer par oui ou par non. A chaque réponse correspondait une cotation (1 ou 0 point), dont le total était censé évaluer le caractère extra ou introverti de l'individu testé. Les introvertis totalisaient moins de 13 points, les "moyens" entre 13 et 20 points, et les extravertis plus de 20 points.

Sur les 81 étudiants soumis au test, le résultat fut peu clivant : les trois quarts de ces jeunes étaient "moyens" : moyennement extravertis (77 %), mais aussi selon les autres tests : moyennement actifs (89 %), moyennement innovateurs (83 %) et moyennement sociables (74 %). Nous nous sommes alors demandé, ce qui, dans notre population, produisait ce phénomène harmonisateur, ou s'il était dans la "nature" des apprentis sociologues d'être, toujours, "moyens".

¹Cette expérience a été réalisée en début d'année universitaire 1991/1992, auprès de deux groupes d'enquête statistique de DEUG II. L'objectif était double : d'une part nous voulions mettre les étudiants en situation de répondre à un questionnaire, d'autre part, nous cherchions à les sensibiliser au thème du recrutement et à celui de la construction « de l'analyse de questions précédées. Ce questionnaire comportait un certain nombre de tests tirés d' » ouvrage de préparation au recrutement, qui portaient sur l'introversion et l'extraversion, la sociabilité etc., auxquels nous avons ajouté des questions de type sociologique : âge, sexe, origine sociale, habitat, etc.. Nous retracerons ici une partie des résultats d'un exercice dont la visée était surtout pédagogique.

Mis à part ces critères de personnalité, ce qui rassemble notre échantillon se trouve dans des caractéristiques de sexe et d'âge (84 % de femmes âgées de moins de 25 ans) et de situation : étudiants en sociologie. Les questions qui ont recueilli plus de 80 % de réponses communes montrent bien le caractère spécifique d'une population étudiante :

- aimez-vous vous entourer d'amis chaleureux et gais, pour vous "déchaîner" et vous amuser ? oui : 92 % (1 point)
- attendez-vous que le feu soit vert pour traverser la rue ? non : 47 % (1 point)
- aimez-vous passer vos soirées au coin du feu, en bavardant tranquillement avec vos meilleurs amis ? oui : 92 % (0 point)
- riez-vous facilement ? oui : 84 % (1 point)
- préférez-vous les voyages organisés formule "tout compris", qui vous mettent à l'abri d'éventuels contretemps ? non : 90 % (1 point)

La jeunesse serait alors extravertie, mais quand elle est étudiante, elle devient introvertie : elle préfère Vienne à New-York (72 %), elle fait des pauses pour réfléchir (78 %), elle ne frappe pas ses camarades à l'école (66 %) etc. Mais au-delà de ces "moyennes" on détecte des zones de clivage entre les introvertis (5 individus), les "moyens" (64 individus) et les extravertis (14 individus). Celles-ci se situent dans le mouvement de mobilité sociale qui porte ces étudiants. Ils présentaient au départ des caractéristiques d'hétérogénéité de milieu socioprofessionnel : 16 % de pères indépendants, 28 % de pères cadres, 20 % de pères exerçant une profession intermédiaire et 35 % de pères ouvriers ou employés. Au total une prégnance assez forte des origines populaires pour une population étudiante, mais surtout une situation de forte mobilité sociale : plus de la moitié des grand-pères paternels étaient des "petits indépendants", dont 38 % d'agriculteurs.

Si l'on compare le groupe des introvertis avec celui des extravertis, on constate que les premiers sont plus jeunes et plus dépendants de leur famille. En revanche, les seconds se caractérisent, d'une part, par leur autonomie financière et d'habitat, et d'autre part, par une histoire familiale

très marquée par la mobilité : tous les grand-pères sont ouvriers ou agriculteurs, les mères travaillent, et les pères exercent rarement des métiers d'exécution. Deuxième génération de la rupture familiale, marquée par des éclatements culturels, géographiques et sociaux, telles sont les principales caractéristiques des "extravertis". Pour les "moyens" également, on retrouve, en fonction des tendances internes à ce groupe, les mêmes clivages.

On pourrait alors, suggérer que l'extraversion est un euphémisme psychologisant de la mobilité sociale. Mais l'expérience est ici trop limitée pour anticiper de semblables corrélations sur une grande échelle. Sa principale vertu est d'interroger un concept qui agit comme une auto-définition de catégories, sans référence aux conditions sociales de construction de celles-ci.

A quoi servent les tests de personnalité ?

Ce que dévoile un test de personnalité n'est finalement qu'une succession de néologismes visant à remplacer le sens par le mot, sous une forme ludique. S'il ne s'agissait que d'amuser les lecteurs de magazines où l'on propose toute une série de tests destinés, comme par magie, à décrire le lecteur dans son "intime personnalité", cela resterait anecdotique. Mais ces pratiques légitiment aujourd'hui des opérations sélectives, à des étapes importantes de la distribution sociale des rôles : l'entrée dans les institutions ou dans les entreprises s'accompagne facilement de batteries de tests qui sont sensés "objectiver" la sélection ainsi opérée. Les tests de personnalité deviennent alors les supports légitimes de discours individualisant le processus d'intégration ou d'exclusion d'un corps social. Utilisés à des fins non thérapeutiques et détournés de leur conception première, ils deviennent des outils de coercition dont la mise en oeuvre engendre un rapport de domination.

Un responsable du recrutement, ayant longtemps utilisé un test de personnalité dans ses sélections à l'embauche, et s'en étant séparé parce que cela *"ne lui servait à rien"*, s'exprime en ces termes sur ce sujet : *"c'est un logiciel, il pose 67 questions et il vous en tire un test de personnalité. Il est très bien fait parce que ce qu'il dit est vraiment, je veux dire est pas con du tout, ça reflète la... mais ça n'apporte rien. Alors si c'est pour déstabiliser*

quelque part le candidat en lui faisant passer un test, moi je préfère plutôt que de lui faire passer un quart d'heure en test, je préfère passer un quart d'heure de plus en entretien, j'en apprendrai beaucoup plus. Je considère que c'est un tas de garde-fous que se mettent les recruteurs pour s'assurer qu'ils prennent la bonne décision et pour leur éviter de se mouiller par rapport à un candidat, ben je suis bien content de m'en séparer".

Du fait de son refus d'utiliser, aujourd'hui, ce type de méthode (lors d'un premier entretien, il l'utilisait encore et n'avait pas tenu les mêmes propos...), ce responsable du recrutement laisse apercevoir les avantages secondaires que présente l'utilisation des tests de personnalité : d'une part mettre le candidat en posture de déséquilibre par rapport au recruteur, anticipant ainsi le rapport de subordination qui lie le salarié à son employeur, et référencer par un tiers (que ce soit un logiciel informatique ou le recours à un professionnel) les raisons d'une sélection dont les justifications ne peuvent se dire clairement.

L'efficacité des tests de personnalité, en vue d'embaucher, peut faire l'objet de controverses scientifiques ou juridiques.

Gérard Lyon-Caen conteste les méthodes d'investigation de la personnalité: *"D'abord le mot personnalité manque de clarté : s'agit-il de traits de caractère ? Les mots sont ici abstraits ; ils reflètent des partis pris théoriques ignorés même du questionneur (introvertis, extravertis). Mais surtout il existe une question préalable, d'ordre éthique et juridique : on peut souhaiter faire examiner sa propre personnalité par un psychologue, si on souffre de troubles. Mais est-il possible d'imposer un tel examen à un tiers, à des fins d'emploi ? Les résultats ne seront pas confidentiels, ils ne resteront pas entre le psychologue et son client, mais seront communiqués à l'employeur. Le secret, l'intimité sont en jeu. (...) L'art. 9 du code civil à lui seul, suffit à faire considérer illicites de telles méthodes que, la plupart du temps, inspire seulement un excès de curiosité".¹* Il condamne ainsi vivement toutes les pratiques de recrutement qui ne se basent pas exclusivement sur l'aptitude à l'emploi considéré, reléguant au registre des atteintes à la vie privée des personnes les méthodes qui dépassent le cadre strictement professionnel d'une investigation.

¹LYON-CAEN G., *Les libertés publiques et l'emploi*, Paris, La Documentation Française, 1992, 169 p., p.95

Les professionnels du recrutement n'ont pas apprécié ce jugement et y ont répondu par l'intermédiaire de la revue *Recruter* : *"Le rapport de G. Lyon-Caen paraît minimiser indûment l'importance de l'investigation de la personnalité, au profit de la seule exploration des aptitudes dites cognitives, jugées nécessaires à la détermination d'une évaluation professionnelle. Il nous semble que toute la recherche psychologique et psychosociologique depuis cinquante ans montre au contraire la très étroite imbrication, au sein de la personne humaine, des facteurs relevant de la sphère intellectuelle et cognitive et de la sphère affective, tempéramentale et émotionnelle. (...) d'autre part, si l'on part de l'idée, admise aujourd'hui par les psychosociologues du travail, que l'individu est étroitement dépendant pour son fonctionnement des multiples interactions qu'il a avec son environnement, il est utile également d'analyser la personnalité non en termes vagues et flous de sociabilité ou d'équilibre, mais en termes de caractéristiques de la personne dans son mode relationnel. Si une personne est d'un caractère très liant, affectif, marquée par un besoin d'échanges et de communication, ou au contraire plus réservée, donnant le meilleur d'elle-même dans un travail approfondi et solitaire, il est bien évident que, même à aptitudes et motivations égales ou similaires, des postes semblables ne leur conviendront pas".*¹

Ce large extrait fait apparaître un certain nombre de points sur lesquels se basent les responsables en ressources humaines pour se justifier de leur utilisation du concept de personnalité :

- la personnalité est une donnée scientifique : en faisant référence à des disciplines reconnues par la communauté scientifique (psychologie, psychosociologie, mais aussi, à d'autres endroits du texte, la neurophysiologie du cerveau ou les théories systémiques de Paso Alto), ils renvoient l'argumentation de Lyon-Caen à l'état des savoirs et des connaissances qui ont le pouvoir de légitimer ce que le juriste dénonçait comme des abus au plan de l'éthique et du droit. La science est alors autorisée à remodeler le paysage de la déontologie.

¹ "Les professionnels face au rapport Lyon-Caen", *Revue Recruter* n°2, printemps 1992. Cet article est produit par une association de recruteurs en entreprise, "Référence", qui comprend 18 entreprises et "se veut un lieu de travail et d'échanges sur les pratiques professionnelles". Elle a mis au point une charte de qualité et de déontologie. Référence a été interrogée par le ministère du Travail et de l'Emploi sur le rapport Lyon-Caen."

- **L'individu n'est plus acteur de ses propres choix.** Ce n'est pas à lui de savoir s'il se sentirait mieux dans tel poste ou dans telle entreprise, mais au DRH de discerner - sans doute pour le bien du candidat lui-même - s'il a "intérêt" à occuper telle ou telle fonction. Il y a dépossession de la capacité de jugement de l'autre, qui est présenté comme une chose qui ne décide pas de ce qu'elle fait, mais s'en remet au recruteur pour que celui-ci décide à sa place. L'autonomie du postulant n'est pas reconnue, ce dernier n'existe qu'en fonction du projet d'embauche, lui-même défini en fonction du besoin de l'entreprise. En mettant l'accent sur la "personne", les responsables du recrutement nous disent surtout que derrière une personnalité, ils ne voient "personne".

- Enfin, ils se défendent de placer, ainsi, le candidat devant un quelconque "jugement de valeur", mais prétendent les engager dans une procédure qui vise à mettre : "the right man in the right place". Chacun à sa place, sachant que toute place est bonne, que tout individu est bon, mais que l'interaction entre une place et un individu peut seule être "positive" ou "négative". Or, toutes les typologies qui visent à décrire des personnalités ont engendré des représentations de valeur, à la fois sociale et individuelle. Jung lui-même, en élaborant les concepts d'extraversion et d'introversion, avait une vision péjorative de ce dernier, l'assimilant à des tendances schizophréniques, et d'associabilité.

Comment imaginer que le résultat d'un test aboutissant à des catégorisations aussi chargées de jugement sur les qualités "psychologiques" d'une personne, puisse être neutralisé d'un seul coup par l'opération du recrutement ? L'utilisation du test, telle qu'elle est présentée dans cet article, est illusoire. Les responsables du recrutement parlent spontanément de "bons" et de "mauvais" candidats, et hiérarchisent les valeurs qu'ils recherchent. On peut toujours avancer que les "mauvais" pour les uns peuvent être "bons" pour d'autres, si les critères sont généralisés et transférables à travers des outils de sélection standardisés, qui voudra des "mauvais" ? Comme le disait le responsable du recrutement cité plus haut, en utilisant la métaphore des "garde-fous", ces tests sont surtout des méthodes qui aboutissent à une neutralisation de critères de sélection, dont on voit bien, avec la montée du chômage de longue durée, qu'ils agissent comme des outils de classification des individus, à l'entrée dans l'emploi.

3/ De la Ressource Humaine au Capital d'Échange

Les pratiques et les discours issus de la science dite des ressources humaines procurent des éléments de compréhension du processus du recrutement, en particulier dans sa dimension de répartiteur des rôles et des places. Il y a plus de 20 ans, Bourdieu et Passeron avaient, dans leur ouvrage sur "la Reproduction", mis en évidence le caractère ségrégatif de l'institution scolaire, à travers une idéologie démocratique et méritocratique. Leurs thèses ont fait leur chemin et les responsables du recrutement ne sont pas sans les connaître. Certains vont même jusqu'à faire passer un questionnaire de type "sociologique" aux candidats, afin de les évaluer à l'aune de la distance socialement parcourue par les différentes générations de leur famille. Ainsi, le diplôme n'a plus de valeur en soi, mais prend un sens différent selon qu'il est obtenu par un fils de cadre ou un fils d'ouvrier. En pervertissant les théories de la reproduction sociale, les recruteurs tracent des hiérarchies méritocratiques transversales à l'institution scolaire.

La recherche de classification des individus à travers les types de personnalité suit en fait le même mouvement. Elle vise avant tout à trouver d'autres lignes de clivage que celle de l'école. Celle-ci en effet, ne semble plus jouer un rôle suffisamment sélectif, depuis que sa fréquentation s'est "démocratisée" et que le nombre de ses diplômés ne cesse de croître. A moins d'augmenter démesurément les niveaux minimum d'embauche, ce que les entreprises hésitent à faire, étant donné les conséquences de ce type de politique - démotivation des salariés, turn-over important, contestations internes -, il leur faut trouver d'autres moyens de sélection s'appuyant sur des critères objectivables. La notion de personnalité semble ici très appropriée, parce qu'elle est véritablement sans limite, et permet des hiérarchisations fines et toujours justifiables. On ne recrute pas un extraverti comme on recrute un technicien supérieur, mais on recrute, sur un échantillon de techniciens supérieurs, celui qui est, au regard des tests, le plus extraverti.

La sélection qui s'opère dans l'institution scolaire et à sa sortie, même si elle prédispose les individus à des places déjà clivantes, ne suffirait plus à la nécessaire distribution des agents économiques. Il faut alors trouver de

"nouveaux" modes de répartition et de justification des places. Ces hiérarchies franchissent, aujourd'hui, le mur de l'institution scolaire. Dans les écoles, en particulier dans les lycées professionnels et techniques, des sessions de T.R.E. (Techniques de Recherche d'Emploi) sont proposés aux élèves, afin de les préparer stratégiquement aux modes de sélection à l'embauche. L'École se montre ainsi inquiète de la perte de la valeur sélective de son action, et insère dans ses programmes, en plus de ce qui est nécessaire pour sortir de l'institution, ce qui devient indispensable pour entrer dans l'emploi : *"L'aide à l'insertion professionnelle des jeunes est l'une des missions du système éducatif. La circulaire citée en référence¹ prévoit l'intégration progressive des Techniques de Recherche d'Emploi dans les enseignements de lycées professionnels en priorité, mais aussi des lycées et collèges. Obligation est faite d'intégrer dans l'ensemble des enseignements une véritable culture économique et sociale quels que soient les types d'enseignements. Si la maîtrise des techniques et des outils est nécessaire, il s'agit davantage encore de faire de l'insertion la préoccupation constante de tout acteur du système éducatif en développant un état d'esprit et des attitudes qui la favorisent"*.²

A travers ces formations aux T.R.E., c'est tout un apprentissage secondaire et individualisé qui se met en place : il n'est plus question de connaissances, mais de compétences ; plus question de valeur, mais de valorisation ; plus question de notation, mais d'auto-évaluation etc. A côté d'un savoir scolaire, c'est un apprentissage des conditions d'entrée dans l'emploi qui est dispensé, l'un et l'autre étant totalement séparés, comme s'il était acquis, une fois pour toutes, qu'il n'y avait pas de rapport entre les deux. Cette évolution du discours éducatif ressemble à une dévalorisation des connaissances scolaires. Cependant, c'est surtout à une volonté de retrouver le rôle - perdu ? - de l'école dans l'insertion professionnelle, qu'obéissent ces programmes de recherche d'emploi au cours de la formation initiale. Ceux-ci n'en produisent pas moins un double discours : il faut être le meilleur

¹Circulaire 90.122 du 31/05/90 (BO n°23)

²Préalable de la lettre adressée par le Recteur de l'Académie de Nantes aux chefs d'établissements du second degré, aux directeurs des CIO, sous couvert des inspecteurs d'Académie et des Directeurs des Services Départementaux de l'Éducation Nationale. Cette lettre avait pour objet : "les Techniques de Recherche d'Emploi dans la formation initiale" et visait à mettre en place un plan de formation TRE dans chaque établissement de l'Académie pour l'année 92/93.

pour avoir le plus haut diplôme, mais pour avoir un emploi, il faut d'autres qualités, qu'il faut acquérir selon des méthodes spécifiques.

Certes, ces méthodes ont d'abord été adoptées par les organismes de placement et de formation continue, mais leur arrivée dans le système scolaire pose clairement la question des légitimités opérantes dans la distribution des individus et des groupes sur la scène économique. L'école, par l'apprentissage des T.R.E., ne dispense plus un savoir, elle se situe clairement dans l'apprentissage d'un savoir-être, d'une mise en condition de l'élève dans son rapport à l'emploi. Même si de telles techniques ne sont que peu développées, dans la pratique, au sein des établissements, leur apparition témoigne d'une reconnaissance de l'opération de recrutement, comme d'une sorte "d'examen social" auquel l'école ne peut se soustraire dans sa fonction d'enseignant public.

Par ces formations spécifiques, le système scolaire vise à "démocratiser" ce qui est désormais clivé du "capital scolaire", et que l'on pourrait appeler un "capital d'échange". Ce dernier se caractérise en effet par son utilisation éphémère et limitée : il s'agit d'acquérir les moyens de se faire recruter, de connaître les lois qui régissent les embauches, d'adopter les attitudes que recherchent les recruteurs - mais pas nécessairement les employeurs -, de se forger une stratégie de réalisation de sa "valeur d'échange".

Il n'est pas anodin que ces formations soient dispensées en priorité aux élèves issus de milieux populaires, et fréquentant les enseignements techniques courts. Ce sont eux, qui, sortant peu ou pas diplômés du système éducatif, sont aujourd'hui visés par la formation aux T.R.E.. Renonçant à pallier le déficit de savoirs scolaires qui caractérise ces jeunes, l'École cherche à les doter, au moins, des capacités à "trouver" un emploi, à défaut de leur procurer ce qui leur permettrait "d'exercer" un métier. Acquis indépendamment du capital scolaire ou du capital social, le capital d'échange se réduit à la capacité de se pourvoir d'attraits susceptibles d'être échangés contre un emploi. Évidemment symbolique, mais destiné à une rentabilité immédiate, ce capital, au contraire du capital culturel ou scolaire, est directement lié à la possibilité, pour un individu, de le transformer en salaire, donc en biens économiques.

Cela ne signifie pas que le capital scolaire n'ait pas une valeur d'échange. Mais cette valeur est comprise au sein d'autres valeurs, qui peuvent se monnayer sur d'autres marchés que celui de l'emploi - par exemple le marché matrimonial -. Parce que, justement, l'École produit aussi des élèves faiblement pourvus en capital scolaire, elle cherche à les doter d'une partie - au moins - de ce qu'ils sont en droit d'attendre de l'Institution : la capacité à chercher - sinon à trouver - un emploi. L'école adopte là une attitude fonctionnelle, qui contredit, par ailleurs, sa volonté de se démarquer des "besoins économiques" dans ses plans de formation, et d'agir en instance indépendante du système productif.

La ressource humaine, dans ce qu'elle implique d'autonomie d'un mode de sélection, avec ses théories, ses outils, ses justifications, modifie aujourd'hui les discours qui président à l'insertion professionnelle, en axant sur la procédure de recrutement les principes d'obtention d'une place sur le marché de l'emploi. Elle apporte à la compréhension du processus du recrutement une dimension particulière, car elle le place dans le domaine de la "nouveauité" : nouveauté des discours, nouveauté des pratiques, nouveauté des préparations etc. Ces "nouveauités" sont justifiées par de "nouvelles sciences". Celles-ci autonomisent les processus d'obtention d'un emploi, en les référant à des pratiques propres, distinctes des autres champs d'apprentissage, en particulier de l'école, des familles, des cultures, et en les focalisant sur la notion d'individu, via l'utilisation du concept de personnalité.

D'un point de vue sociologique, ces évolutions interrogent les lois qui régissent la distribution des groupes sociaux et les rapports de dépendance et de domination qu'ils entretiennent entre eux. Car le clivage repéré du processus de rencontre entre le demandeur d'emploi et l'employeur, et les facteurs déterminant cette rencontre - en amont comme en aval - paraissent autonomiser le recrutement comme un fait de société moderne. Du fait de société au fait social, le passage n'est pas automatique, et il nous reste à déterminer dans quelle mesure, et à partir de quelles problématiques, le recrutement peut être pensé comme un fait social.

I.B.3 Le recrutement : un fait social ?

La science économique fait du recrutement un objet de recherche qui a ses propres caractéristiques : lieu de rencontre et d'ajustement entre l'offre et la demande de travail, acte rationnel qui obéit aux lois de l'échange sur une économie de marché. Pour les professionnels de la ressource humaine, le recrutement devient un acte justifié par la psychologie, où la science est mise au service de l'adéquation entre des personnalités individuelles et la rentabilité d'un établissement. Ces points de vue différents éclairent chacun un objet à part entière, défini dans un souci scientifique.

Aborder le recrutement d'un point de vue sociologique se heurte à un certain nombre de difficultés, qui peuvent en partie expliquer le peu de travaux réalisés sur ce sujet. Le fait que se constitue autour de la recherche d'emploi un discours de plus en plus autonome, qui semble trouver sa source dans l'idée que l'emploi est devenu un bien précieux, contribue à attirer l'attention du sociologue. Mais ce qui se dit comme un fait de société ne peut à lui seul justifier une démarche sociologique aboutissant à la construction d'un objet d'analyse. En revanche, ces évolutions révèlent l'existence d'un domaine sur lequel les préoccupations sociales se condensent, et pointent ainsi l'intérêt sur une question nouvelle : que se passe-t-il donc, lors des recrutements, qui permette d'expliquer l'impact qu'ont aujourd'hui ces procédures sur les discours médiatiques, économiques, juridiques, psychologiques, politiques etc.? C'est la question de la signification sociale d'un processus qui est posée, et qui ne peut être analysée dans la perspective limitée d'un acte purement économique.

1/ Premiers obstacles

Le recrutement, nous l'avons dit, n'est pas un objet déjà constitué en sociologie. Cependant, de nombreux chercheurs ont, plus ou moins directement, abordé cette question, que ce soit à travers la sélection à l'embauche, la gestion des rapports salariaux dans l'entreprise, la notion de qualification, et même celle du chômage et de l'exclusion. Mais l'objet même des procédures de recrutement n'est pas facilement appréhendable pour les sociologues, et ceci pour, au moins, trois raisons principales :

1 - En premier lieu, le sociologue a besoin d'un terrain. Celui-ci doit être trouvé au moyen de collaborations diverses, mais surtout avec l'accord avec les principaux intéressés. Pour travailler sur le recrutement, il faut entrer dans les entreprises, les soumettre à un questionnement sur leurs pratiques, leur demander d'ouvrir leurs portes. Il est plus aisé de rencontrer des jeunes sortant de l'école ou des demandeurs d'emploi que des chefs d'entreprise ou des DRH. Cette réticence est liée à l'opération d'embauche elle-même, qui met en jeu un espace intime et fragile de la vie de l'établissement. Les premiers responsables que nous avons rencontrés se réfugiaient derrière les "professionnels" - cabinets de recrutement en particulier - pour se refuser à l'investigation sociologique, s'abritant derrière l'idée qu'ils "bricolaient".

Et pourtant, le fait que les responsables hésitent ainsi à se montrer au sociologue dans une opération particulièrement délicate pour eux, ne peut qu'exciter la curiosité de ce dernier... Mais ces obstacles ont aussi des origines différentes selon les établissements, en particulier selon la taille, et dans une moindre mesure, les secteurs. Par exemple, les petits entrepreneurs, qui ne disposent ni d'un service spécialisé, ni d'outils spécifiques, se sentent interpellés dans ce qui, pour eux, se perçoit le plus souvent comme une démarche subjective, voire affective. Souvent perturbés par les nombreuses demandes dont ils sont l'objet, embauchant surtout par relations, ils ne théorisent pas sur leurs pratiques, et se sentent incapables de justifier scientifiquement leurs embauches. Une interrogation sur les recrutements met, avant tout, en cause le chef d'entreprise lui-même, dans ce que son activité a de plus spontané.

Pour les responsables du recrutement des grands établissements, cadres délégués par la direction, les réticences sont d'un autre ordre. Elles tiennent au contraire à la volonté de rationaliser et de se justifier de leurs actes, que ce soit par l'expérience ou par l'appui des théories de gestion des ressources humaines. Ils sont, en outre, eux-mêmes dans une situation hiérarchique qui les place en responsables face à l'entrée de nouveaux salariés. De là, ils cherchent souvent à se protéger de critiques sur leurs méthodes, et le sociologue risque d'être perçu comme un "juge professionnel".

C'est parce que tout personne de l'entreprise qui est chargée du recrutement, qu'elle soit un dirigeant ou un cadre, perçoit l'opération d'embauche comme un moment qui met en jeu des facteurs d'équilibre de

la structure dans laquelle elle travaille, que le sociologue n'y a pas facilement accès. Il lui faut pour cela donner, lui-même, les clés à ses interlocuteurs, et ceux-ci deviennent prolixes en renseignements, récits, documents etc. sur leurs pratiques. Le recrutement est un sujet passionné dans l'entreprise, tantôt vécu comme un risque, tantôt comme un jeu, parfois comme un challenge, souvent comme une aventure. Et si tout cela constitue un obstacle à la recherche sociologique, ce peut être aussi une source d'interrogations fructueuses, et l'occasion d'ouvrir un terrain de recherche vaste, dynamique et quasiment inépuisable.

2 - En second lieu, le recrutement n'a pas toujours occupé le "devant de la scène", et ce qui s'y déroule a souvent été occulté par l'illusion d'un fonctionnement "naturel", qui pourrait se résumer par l'équilibre spontané qui se réalise entre une offre et une demande. Considérée comme un acte essentiellement économique, l'embauche n'était en fait qu'une question d'ajustement de la main-d'œuvre, sans que se pose le problème des rapports sociaux mis en jeux à cette occasion. Les modes de gestion paternalistes des grandes firmes laissaient supposer une représentation du renouvellement des salariés sous la forme d'une reproduction des classes sociales, où les mobilités étaient réduites aux nécessaires mutations technologiques. Le sociologue s'est, jusqu'ici, surtout préoccupé de ce qui se passait avant - sociologie de l'éducation - et de ce qui se passait après - sociologie du travail -, voire de ce qui se passait autour - sociologie des classes sociales -. Le recrutement étant, alors, considéré comme une étape d'un parcours qui le dépasse, et réduit à un phénomène dont la portée significative est moindre au regard des macro-évolutions sociales.

De ce fait, l'opération même de recrutement peut être considérée comme un accident : accident dans la trajectoire socio-professionnelle d'un individu, accident dans l'histoire d'une entreprise. L'entrée dans l'emploi étant moins instructive que l'emploi lui-même ou ce qui lui a précédé. Ce faisant, le recrutement s'est autonomisé comme objet d'investigation, mais en priorité du côté des sciences économiques et des psychologues du travail. Mais il s'agit d'un objet récent, dont l'émergence n'est réellement apparue que depuis une vingtaine d'années.

"La sociologie des "nouveau-tés" doit savoir qu'elle traîne après elle un ennemi intime, l'illusion d'unification, par le simple labelling du

qualificatif "nouveau" imprimé sur tout objet identifié la veille : on ne compte plus, du nouveau roman aux nouveaux pauvres, les répétitions mécaniques de cette "nouvelle" forme de préfixation adjectivale. Faute de ce self-control, la sociologie risquerait de se surprendre à besogner par mégarde quelques nouveautés verbales : le *Nouvel An* ou le *Beaujolais nouveau*. " ¹ Jean-Claude Passeron met ainsi en garde le sociologue contre les attraits explicatifs de la "modernité" et des "changements" qui s'y opèrent. Faut-il, pour autant, négliger ce qui est annoncé par le discours commun comme un "phénomène de société" ? Assurément non, mais sous condition de l'interroger sous une double forme : d'une part, interroger la nouveauté du phénomène, non pas tant dans les pratiques elles-mêmes, mais à travers elles, dans la signification de ces pratiques ; d'autre part, interroger le statut de ce discours sur la nouveauté, et son impact sur les représentations sociales du moment.

Parce que le recrutement, s'il est un mot "moderne", n'en constitue pas pour autant un phénomène "nouveau", et parce que les discours, dont il est l'objet, ne sont peut-être qu'une retraduction de formes de représentations qui leur pré-existaient, le travail de déconstruction du sociologue face à un tel objet est important. Il demande une prudence extrême devant les rationalisations dont les acteurs se parent, et nécessite une approche qui ne se limite pas à l'acte lui-même, mais qui intègre l'ensemble des champs sociaux qui, directement ou indirectement, sont impliqués dans le processus d'embauche.

3 - Enfin, les modes d'entrée dans l'emploi ont plus souvent été abordés à partir du concept d'insertion professionnelle. Cette notion, qui s'adresse spécifiquement à des jeunes sortant du système éducatif, s'est petit à petit complexifiée, pour ne plus se limiter au premier emploi, ni encore au "premier emploi stable". La connaissance des mécanismes qui président à l'insertion professionnelle des jeunes nécessite aujourd'hui des procédures d'investigation de plus en plus longues et de plus en plus complexes, où interviennent, outre les situations scolaires des jeunes, leur immersion dans un contexte localisé donné, leur rapport aux institutions, les stratégies

¹PASSERON J.C., *Le raisonnement sociologique, l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan, 1991, 408 p., p.176

familiales etc¹. Par ailleurs, l'émergence de catégories stigmatisées à travers la notion d'exclusion, a donné lieu à des études approfondies, à la fois des conditions sociales de cette "exclusion", mais aussi des dispositifs dits "d'insertion". Toutes ces études sont facilitées par l'identification de populations clairement définies - jeunes sortant du système éducatif, selon leur niveau ; demandeurs d'emploi de longue durée ; bénéficiaires de mesures d'insertion... - dont le suivi est possible, y compris dans la durée.

Au centre de tous ces travaux, persistent deux questions essentielles : quels sont les facteurs favorisant l'obtention d'un emploi chez les jeunes ? quelles sont les caractéristiques des publics exclus du marché du travail ? A chacune d'entre elles, les méthodes sont adaptées, et les résultats riches en analyses des phénomènes dits d'insertion et d'exclusion. Mais toutes ces enquêtes s'arrêtent à la porte de l'entreprise, elles y accompagnent ceux qui y entrent, les attendent pour les amener vers la prochaine étape, accueillent ceux qui en sortent, et récoltent ainsi le résultat d'un tri qui s'effectue en dehors de leur regard. Après avoir mené plusieurs travaux sur les jeunes et les moins jeunes, diplômés et non diplômés, étudié les dispositifs destinés à les aider à trouver du travail, la question de cette opération de distribution des emplois, à l'intérieur même des entreprises, nous est apparue comme le maillon manquant à toutes ces approches. Car le risque est grand d'analyser le chômage en fonction des caractéristiques des chômeurs, ou de déceler, chez les jeunes, les facteurs favorisant ou handicapant l'obtention d'un emploi, sans s'interroger, aussi, sur ce qui, en dehors d'eux, détermine leur embauche.

C'est ainsi que les politiques tendent à régler le problème du chômage : en retournant contre le chômeur ses propres caractéristiques, et en essayant de combler ce qui est repéré comme un handicap. Et les chercheurs, dans leurs travaux, s'alignent bien souvent sur ces représentations, faute d'avoir la liberté de recherche nécessaire pour décaler le sens de la question qui leur est posée. Poser la question du recrutement, c'est aussi poser différemment la question de l'insertion et de l'exclusion. Il ne s'agit plus d'interroger exclusivement ceux qui intègrent le monde du travail, ou en sont éjectés, il

¹CEREQ-DOCUMENTS-SYNTHESES n°91, janvier 1994, *L'insertion professionnelle des jeunes de bas niveau scolaire, trajectoires biographiques et contextes structurels*, DEMAZIERE D., DUBAR C. (eds), 133 p. ; en particulier le chapitre II : « l'insertion/exclusion professionnelle des jeunes de bas niveau scolaire : problématique et hypothèses de recherche », p. 71 à 86.

s'agit d'interroger, en même temps, ceux qui appliquent les règles de cette distribution. Qui procure des emplois ? comment, à qui ? quelles sont les représentations qui agissent à travers les choix ? quels sont les enjeux d'une embauche ? à quoi correspondent les critères de sélection ? ... autant de questions qui ne peuvent s'éclairer qu'en abordant directement le sujet du recrutement.

2/ Les précurseurs

*"Les problèmes relatifs à l'embauche ont jusqu'ici tenu peu de place dans les recherches de sociologie industrielle. Cela est d'autant plus étonnant qu'il semble difficile d'aborder, sous leurs aspects multiples, les problèmes du travail et les questions touchant aux rapports entre employeurs et salariés dans l'entreprise sans envisager en même temps la manière dont ces salariés ont été recrutés et sélectionnés en vue des postes qu'ils occupent. L'importance que les employeurs eux-mêmes accordent au choix des modes de recrutement confirme ce point de vue."*¹ Ainsi commence le premier article sociologique traitant de la première enquête sur les modes de recrutement des entreprises. Madeleine Guilbert ouvrait, en 1962, la voie à un objet dont elle ne doutait pas de la pertinence, mais ses travaux resteront isolés pendant encore 20 ans.

En 1983, sous sa direction, Jean-Pierre Theurier publie sa thèse de sociologie, qu'il introduit en ces termes : *"Le contrat de travail définit et codifie le rapport entre employeurs et salariés ; il occupe à ce titre une place importante dans les théories socio-économiques. Pourtant, la manière concrète dont s'effectue le rapprochement entre employeurs et demandeurs d'emplois, en vue de la signature du contrat de travail, semble n'occuper qu'une place mineure dans les recherches de sociologie industrielle. Il faut dire que ce problème ne semble concerner que des catégories restreintes de la population."*²

¹GUILBERT M., « Les modes de recrutement de la main d'œuvre dans quelques industries de la région parisienne », *Revue française de sociologie*, 1962, n°1, pp. 37-54 - p. 37

²THEURIER J.P., *Étude des modes de sélection à l'embauche dans le secteur privé*, LAST-CNRS, juin 1983, 350 p. ; p.3

Ainsi, en relançant une problématique sociologique du recrutement, notre objectif se situe dans la lignée de ces premiers travaux, dont l'actualité est encore très vive, et qui interrogent directement le caractère moderne et novateur du "recrutement d'aujourd'hui".

Madeleine Guilbert voit plusieurs raisons essentielles pour s'arrêter sur les procédures de recrutement : en prenant en considération l'importance de ce sujet dans les discours des employeurs, elle s'interroge sur les variations que l'on peut observer, dans les pratiques, entre les entreprises, et dans une même entreprise, entre les postes. En outre, elle semble discerner des *"tendances nouvelles"*, qui pourraient illustrer soit *"la conséquence de changements intervenus dans la politique du personnel"*, soit *"le reflet de l'évolution survenue dans l'organisation du travail et dans les techniques de production"*.¹ Dans ce sens, elle se situe dans une problématique du recrutement qui agirait comme une vitrine des relations du travail, et donne d'emblée toute la portée d'une analyse concrète des modes d'embauche.

Époque du "plein emploi", où l'ANPE s'appelait "bureaux de placement", Madeleine Guilbert réalise ses travaux à une période où le placement de la main-d'œuvre devenait de plus en plus réglementé et où le monopole d'État tendait à se substituer aux initiatives privées. Contexte historique où l'auteur s'interroge sur les conséquences de cette législation sur les pratiques des entreprises, supposant qu'elle agit en profondeur sur les modes de sélection. L'enquête, qui fut réalisée en 1961 auprès de 310 entreprises de plus de dix salariés de la région parisienne, a un statut de travail préliminaire et se base sur des questionnaires écrits.

Malgré les imperfections de l'échantillonnage, les résultats font état de divages lourds, dont l'ensemble des enquêtes de ces dernières années ont montré qu'ils se retrouvent comme une donnée quasi générale et aujourd'hui bien connue. Parmi ces résultats, on retiendra deux axes principaux : d'une part la hiérarchie des moyens de recrutement utilisés, avec la prédominance des modes directs ; et d'autre part les variations de pratiques selon les catégories socio-professionnelles. Dans l'ensemble, les modes d'embauche repérés par Madeleine Guilbert, font état de peu de

¹GUILBERT M., *op.cit.* p.3

variations par rapport à ce que l'on constate aujourd'hui, et ses axes d'analyse restent toujours aussi pertinents pour l'étude comparative. Les discours sur le recrutement auraient alors plus évolué que le recrutement lui-même, et c'est, sans doute, dans ce qui constitue la seule question relative aux représentations que l'on distingue le plus de changements : les difficultés de recrutement.

Selon l'enquête de 1961, les entreprises éprouvent d'autant plus de difficultés à recruter qu'elles recherchent du personnel qualifié¹. Ici, la notion de difficulté de recrutement est spontanément assimilée à celle de rareté de qualification, plutôt qu'à celle de pénurie brute de main-d'œuvre. Mais Madeleine Guilbert fait aussi la relation avec l'existence d'un *turn over* plus ou moins important selon les entreprises et les catégories de salariés : quand les mouvements de main-d'œuvre sont nombreux, les difficultés apparaissent peu importantes, alors qu'elles sont plus vives quand les salariés sont plus stabilisés. D'emblée, l'auteur situe la question des difficultés de recrutement dans une perspective plus globale de gestion des qualifications à l'intérieur de l'entreprise, et de stratégies de mobilités salariales. Ainsi, elle analyse la situation particulière des femmes, d'une part, en fonction de leur situation spécifique au regard de la qualification - qui entraîne une plus grande stabilité de la main-d'œuvre féminine - et, d'autre part, en fonction du rapport qu'entretiennent le système éducatif et le système productif en matière de reconnaissance de la formation professionnelle féminine : *"...le recrutement apparaît plus facile lorsqu'il s'agit de femmes que lorsqu'il s'agit d'hommes et particulièrement dans les emplois sans qualification. La formation professionnelle des femmes, insuffisante et mal répartie pour les emplois de l'industrie, semble bien jouer ici pour déterminer l'existence d'une réserve importante de main-d'œuvre féminine au niveau des emplois non qualifiés"*.²

Cette étude statistique est complétée l'année suivante par une série d'entretiens approfondis qui viennent enrichir l'analyse des pratiques de recrutement³. Les difficultés de recrutement apparaissent alors plus complexes que lors de l'enquête par questionnaires, et subissent des

¹GUILBERT M., op. cit. p.41/42

²*Ibidem* p.43

³GUILBERT M., LOWIT N., ROUSSEL M., « La pratique de l'embauche dans quelques entreprises de la région parisienne », *Sociologie du travail*, vol. I, 1963, pp. 39-62

variations importantes selon l'attrait qu'exercent les entreprises sur les salariés. En outre, l'interprétation de ces difficultés, en termes de pénurie de main-d'œuvre n'est plus aussi automatique, et doit être relativisée par deux éléments. Tout d'abord, la notion de pénurie est liée à une perception de l'employeur, qui ressent une diminution de l'éventail de ses choix plus qu'un manque brut de candidats. Ensuite, Madeleine Guilbert fait le rapprochement avec les conditions de formation professionnelle, en particulier en cours d'emploi, qui semblent insuffisantes sans que les employeurs d'alors s'inquiètent de ce décalage ni ne prévoient d'y remédier.

L'aspect très sélectif de toute démarche de recherche de candidat, y compris dans l'embauche par relation est apparue, beaucoup plus nettement, à travers les entretiens. Mais ce qui étonne le plus, à cette époque, est l'individualisation importante des pratiques de recrutement, en particulier l'utilisation massive des méthodes psychotechniques basées sur la personnalité du candidat : *"On peut alors s'interroger sur la manière dont ces critères sont élaborés, sur le recours à certaines méthodes d'investigation, à certains procédés d'analyse caractérielle. L'embauche de tel travailleur plutôt que de tel autre est finalement fonction d'éléments précaires, et la liberté du demandeur d'emploi semble en définitive peu favorisée par le système actuel."*¹ L'apport des travaux américains sur la gestion de ce qui ne s'appelait pas encore en France les "ressources humaines" n'échappe pas à l'auteur, qui s'interroge sur les conséquences de ces pratiques, mais aussi sur le silence apparent des représentants ouvriers sur ce sujet.

Enfin, Madeleine Guilbert découvre un nouvel intervenant de l'embauche : l'entreprise de louage de services. L'intervention de ces sociétés, ancêtres des agences d'intérim, au sein de la procédure de recrutement, alerte la sociologue. Constatant les modifications que le contrat de travail temporaire entraîne dans la forme de la relation salariale, l'auteur signale la nécessité de suivre cette évolution, peut-être significative de transformations profondes des conditions de la mise au travail : *"il s'agit certes d'un phénomène limité, et l'on imaginerait difficilement qu'il pût être*

¹Ibidem p. 61

*généralisé. Son évolution mérite cependant d'être suivie et il n'est pas impossible qu'elle crée, dans un avenir proche, des problèmes importants"*¹

Les bases d'une problématique sociologique du recrutement étaient donc posées, et, de même qu'il pouvait être "étonnant", en 1962, que la sociologie ne se fût pas encore penchée sur la question, on s'étonnera encore de son silence durant les 20 années qui suivirent.

Le "flambeau" est repris au début des années 80, par un élève de Madeleine Guilbert, qui utilise une méthodologie plus approfondie et plus qualitative pour appréhender la question du recrutement. Les ressources humaines ont alors fait leur apparition en force dans les entreprises, et le recrutement occupe le centre de ces théories. C'est sous l'aspect des représentations patronales du recrutement que Jean-Pierre Theurier situe son travail, ouvrant ainsi la voie à une approche encore jamais réalisée. Il va utiliser massivement les discours d'obédience psychologique, qui donnent naissance à une représentation structurée et rationalisée des modes de sélection, et interroger les responsables du recrutement par voie de questionnaires et d'entretiens. A cette occasion, l'auteur fait état des mêmes réticences et passions que nous avons pu observer à l'issue de notre propre travail de terrain : des difficultés importantes pour se faire "ouvrir la porte", mais une fois le sujet lancé, un intérêt très vif pour la question du recrutement, et des discours particulièrement denses.

Les conclusions de Jean-Pierre Theurier constituent un point d'ancrage riche en questionnements, sur lequel nous nous sommes appuyés. L'intérêt principal de ce travail réside dans la mise en perspective des modes de sélection pratiqués par les recruteurs et des rapports sociaux qui régissent la relation salariale. Selon l'auteur, les pratiques de recrutement ne doivent pas se comprendre comme des actes à visée uniquement sélective, mais aussi comme des préalables à la relation qui s'instaurera par la suite entre le salarié et son employeur. Que ce soit à travers les procédures "d'appel d'offres" ou à travers les critères de sélection agissant dans l'embauche, s'opère un "*modelage actif des futurs candidats*", destiné, moins à sélectionner, qu'à prédisposer dans un rapport de domination : "*car en fait, il s'agit moins de "choisir" que de produire l'individu nécessaire à*

¹Ibidem p. 62

l'entreprise. Et la meilleure façon de produire un individu conforme est encore de produire une relation adéquate avec lui. (...) les procédures de sélection professionnelle ne consistent pas prioritairement à sélectionner, c'est-à-dire à choisir un individu en fonction d'un poste, mais bien plutôt à former, à adapter, à modeler ce même individu en fonction du poste. (...) c'est en quelque sorte le modelage instantané et direct, celui que nous avons appelé le processus d'assujettissement. Sous des formes différentes tous les processus de recrutement et de sélection en participent. La modification de l'individu passe alors par l'établissement d'une relation spécifique, une relation qui sera individualisante et "verticale", comme dans l'entretien ; qui sera infantilisante, comme dans les tests ; qui sera "horizontale" et contraignante, comme avec la recommandation du personnel en place" ¹.

Nous n'avons pas toujours repéré, entre les critères de sélection à l'embauche selon les différentes catégories de personnel, les mêmes relations que décrit Jean-Pierre Theurier. Cela pose la question du caractère mouvant des travaux visant à interroger les pratiques de recrutement, voire pose celle de l'évolution des pratiques durant ces dix dernières années. Cependant, l'interprétation de ces variations n'en est pas moins opérante et constitue un cadre pertinent d'analyse des modes de sélection à l'embauche.

Nous ne partirons pas de rien, loin s'en faut, puisque la faible quantité des travaux sociologiques réalisés sur le recrutement est sans commune mesure avec leur richesse. Ils font surtout apparaître la complexité de cet objet, qui nécessite des ruptures avec le sens commun et une réflexion qui doit intégrer à la fois la réalité des pratiques, les discours sur les pratiques, et les finalités plus ou moins explicites de ces pratiques. Autrement dit, on se situe dans un domaine où la description concrète des phénomènes doit constamment être mise en rapport avec les représentations dont ils sont l'objet. Et pour commencer, il est important, aujourd'hui, de préciser ce qui se cache derrière un mot dont la charge sémantique est forte. La généralisation de la notion de recrutement dans les discours à la fois scientifiques et médiatiques demande au préalable une définition précise qui nous aidera à cerner notre objet.

¹THEURIER J.P., op. cit. p.207 à 207 et p.331 à 335.

3/ Recruter, embaucher, engager , employer

Les verbes définissant l'action de contractualiser une relation salariale sont tous chargés de sens et d'histoire. Nous avons vu comment les professionnels des ressources humaines établissaient une distinction entre la notion d'embauche et celle de recrutement. L'emploi de ces différents termes est soumis à des modes, à des cultures, à des histoires qui brouillent quelque peu la définition que l'on peut donner aux actes eux-mêmes. Une digression étymologique paraît donc nécessaire afin, d'une part, de resituer les mots dans leur contexte, et, d'autre part, de préparer une définition plus sociologique du recrutement.

Le terme de recrutement est sans doute le plus récent de tous, dans son utilisation propre à la terminologie du travail, puisqu'il n'est utilisé dans ce domaine que depuis 1893¹. Son apparition date de 1790, et vient de recruteur, nom souvent péjoratif, en particulier dans l'expression "sergent recruteur". Sa forme est tirée du verbe recroître, de croître, qui signifie s'agrandir, augmenter en volume. En fut tirée la "recrue", terme militaire datant probablement du 16ème siècle, et qui a deux sens : d'une part la levée des soldats (nouveaux ou en remplacement) et les hommes ainsi "recrutés". Par extension, le terme de recrue est passé dans le langage civil comme personne qui vient se joindre à un groupe.

Le verbe recruter est obtenu au 17ème siècle par néologisme, et introduit la notion de loi, de règle, de rigueur. Il réunit au fil des ans quatre acceptations de sens :

- l'action de lever des gens de guerre, spécifique à l'armée ;
- plus familièrement, l'action d'attirer dans un groupe : "recruter des partisans, des associés" ;
- l'action d'ajouter des drogues dans la teinture ;
- enfin, plus récemment, l'action de s'octroyer les services d'un salarié.

Le terme de recrutement a, en outre, une acception scientifique et moderne, en tant que "phénomène de sommation que produit la mise en action

¹ Les définitions étymologiques et historiques de cette partie sont tirées simultanément de quatre sources complémentaires : le Dictionnaire de la Langue Française d'Emile Littré, le Dictionnaire Historique de la Langue Française, le Grand Larousse du 19ème siècle, et l'Encyclopedia Universalis.

concomitante de plusieurs fibres nerveuses ou de plusieurs unités motrices musculaires”.

Le recruteur fut aussi longtemps assimilé au racoleur, tant la levée des recrues a fait l'objet, durant des siècles, de manœuvres coercitives où se succédaient des tentatives de séduction faites de promesses trompeuses et des actes barbares d'enlèvements forcés et d'enrôlements arbitraires. Les pratiques de recrutement ont fait l'objet de nombreuses ordonnances du 16ème au 19ème siècle jusqu'à la loi de "recrutement", votée par l'Assemblée en 1872, et réorganisant l'armée. L'action de recruter prend ainsi un sens bien défini dans son acception légaliste et règlementée, qui s'apparente à une stratégie des gouvernants en vue d'accroître leur potentiel militaire.

Le verbe embaucher a une autre histoire. Il se forme au 16ème siècle, mais comme antonyme du verbe débaucher, au sens de "détourner de son travail". Il a donc dès le début un sens lié à l'emploi, puisqu'il signifie "engager en vue d'un travail".

Le verbe débaucher est très vieux (1195) et s'est formé à partir de desbauchier, qui vient de banc, bauch, poutre. L'action de débaucher consiste à dégrossir du bois pour en faire des poutres, d'où l'idée de fendre, de séparer, d'où enfin l'idée d'écarter, de détourner de, de se disperser (1300). Au 15ème siècle, il prend le sens de détourner de ses devoirs, entraîner à l'inconduite, puis d'éloigner quelqu'un de son travail et de ses obligations.

Le verbe embaucher entre dans le vocabulaire militaire à la fin du 18ème siècle, par extension de son sens lié au travail. Puis, au 19ème siècle, il décrit plus généralement l'action d'entraîner dans une activité, et donc d'attirer quelqu'un dans un groupement, un parti, une cause.

Si les verbes embaucher et recruter ont été, tour à tour, utilisés par le vocabulaire militaire et celui du travail, ils ne l'ont pas été dans le même sens : c'est par assimilation du vocabulaire de l'embauchage que l'armée a adopté le second, alors que ce sont les recruteurs économiques qui ont repris un vocable militaire.

L'opposition entre embaucher et débaucher, et par extension le sens attribué au terme de détache, fait penser à l'histoire de la licence. Ce mot est formé

à partir du latin *licentia*, qui signifie une "faculté, un pouvoir de faire librement". De là est apparu le sens de liberté dans sa connotation péjorative - insolence, insubordination, dérèglement de mœurs - puis le verbe *licentiare* - congédier -, qui signifie accorder sa liberté à quelqu'un, tel qu'on le retrouve dans le domaine du travail. Dans ce sens le verbe *licencier* est assimilé à celui d'accorder un droit, à la fois la licence au sens juridique et économique, mais aussi le droit d'enseigner, d'où l'apparition de ce qui devint plus tard un diplôme de l'enseignement supérieur.

On retrouve ainsi, dans la débauche et la licence, un double sens : l'un, moraliste, qui condamne le dérèglement des bonnes mœurs, et l'autre, lié au travail, qui décrit la fin du rapport de subordination de l'employé à son employeur. Directement construit par opposition au verbe *débaucher*, le verbe *embaucher* fait également référence à l'idée d'identification, d'acceptation d'un ordre établi, d'une assimilation à un groupe.

Le verbe *engager*, qui fera lui aussi une carrière militaire, ne suit cependant pas tout-à-fait le même parcours. Il est très ancien (1150) et vient d'*engagier*, de gage. Son sens premier est celui, longtemps gardé de "mettre en gage". Au 16ème siècle, il prend un autre sens, qui est celui de "faire pénétrer dans quelque chose qui ne laisse pas libre". Sens surtout symbolique, qui fait référence à une promesse, à une parole, et par extension, à des liens sociaux comme le mariage. L'engagement est avant tout l'existence de liens forts qui contraignent la liberté. D'où il prend rapidement un sens dynamique et relationnel : *engager* devient "tenter d'amener une personne à une décision". Il y a donc une dimension symbolique à la notion d'engagement, qui persiste aujourd'hui, autour de l'engagement pour des idées, dans des partis, pour une cause... Au 18ème siècle, l'armée adopte ce verbe, mais surtout dans sa forme transitive, qui fait aussi référence à une acceptation : les volontaires s'engagent dans l'armée. C'est au 19ème siècle qu'*engager* entre dans la terminologie du travail, dans le sens d'attacher à son service.

Enfin, nous nous arrêterons sur le verbe *employer*. Celui-ci est issu du latin *implicare* qui signifie plier dedans, ou entortiller, emmêler. Au figuré, il prend le sens de s'engager dans, mettre. Au départ, il est surtout rapporté à un usage, à une chose - employer une arme -, puis élargit progressivement le champ de ses définitions : employer son temps (1220), son argent (1456) ou un mot (1671). C'est à la fin du 14ème siècle qu'il s'associe avec des

personnes, dans un sens premier et unique qui est celui d'avoir recours aux services de quelqu'un. Il n'est pas nécessairement utilisé dans une relation économique, puisqu'il peut aussi bien désigner un objectif pratique qui met en œuvre des volontaires bénévoles. Il n'a en outre jamais fait partie d'une terminologie militaire. Le sens de ce verbe peut aussi bien se comprendre dans une acceptation utilitariste - employé à faire quelque chose - que dans une perspective patronale - employer des domestiques. Il ne fait pas exclusivement référence à l'acte d'entrée dans une relation subordonnée, mais plutôt à un état, qui se comprend sur le long terme, et qui implique un lien défini selon des objectifs donnés.

Les quatre verbes que nous avons retenus font tous référence à une forme de coercition, mais avec des sens différents, et des représentations plus ou moins violentes de celle-ci.

Trois d'entre eux ont été utilisés dans l'armée et le travail : recruter, embaucher et engager. Le premier - recruter - est sans doute le plus ancien dans son acceptation militaire et le plus récent dans son acceptation économique. Il fait référence à un acte de force plus qu'à un acte d'adhésion, il décrit une croissance quantitative, qui est essentiellement liée à un volume, mais pas à des valeurs. Enfin, il introduit l'idée d'une règle, d'une loi, quasiment inexistante dans les autres vocables. Le verbe embaucher a, quant à lui, une connotation plus pratique, plus usuelle, car il est directement tiré d'un rapport à l'objet, et d'une transformation de cet objet. Il n'a pas, au départ, de sens de liaison ni d'accroissement, mais se forme par opposition à une séparation : c'est un mot qui répare, qui réunit, qui rassemble. Il fait référence à un acte plus qu'à une réglementation. Engager enfin, fait appel explicitement à une adhésion symbolique autant que physique, à une assimilation de valeurs qui est à l'origine d'un lien volontairement accepté.

Enfin, de ces trois verbes, seul recruter ne se rapporte qu'à une des parties, en l'occurrence le recruteur, et s'il est associé au candidat, c'est alors sous une forme passive : il est recruté ou s'est fait recruter. Au contraire, les verbes embaucher et engager peuvent tantôt impliquer l'employeur, tantôt le salarié : quand le patron embauche un ouvrier, celui-ci embauche à son tour en se rendant à son travail ; quand il engage du personnel, celui-ci en retour s'engage dans un emploi. Il y a implication possible des deux parties, au

contraire du processus du recrutement, qui n'en implique activement toujours qu'une seule, celle qui décide, celle qui compte, celle qui fait.

Le quatrième verbe se comprend d'une autre façon : il ne décrit pas une opération ponctuelle, mais un état de fait : employer un salarié, ce n'est pas seulement le mettre à son service, mais c'est aussi, et surtout, l'utiliser dans un but précis, lui faire réaliser un certain travail. On sort alors d'une coercition d'obéissance hiérarchique, pour donner un sens pratique au lien qui ainsi s'établit entre l'employeur et l'employé.

L'apparition, plus récente, du verbe recruter, et son utilisation massive à la fin du 20ème siècle, interroge le sens caché d'une évolution sémantique. Pour les professionnels du recrutement, il s'agit de signifier par ce mot l'émergence d'une rationalisation de l'acte, qui est ressenti comme étant simpliste et peu réfléchi lors de l'opération d'embauche. Le fait est que la notion de loi et de réglementation qui est associée à celle de recrutement a sans doute favorisé l'adoption de ce terme dans une visée rationaliste et formalisée. Mais nous pouvons également y voir plus que cela. En adoptant un terme qui a été entendu jusqu'au 20ème siècle comme un terme militaire, et qui a été utilisé pour décrire les manœuvres les plus coercitives qui soient, car à l'origine des rapports violents que les États exerçaient sur leurs administrés, les professionnels des ressources humaines se situent clairement dans une position de dominateurs vis-à-vis des recrutés. Car il n'y a, dans la notion de recrutement, ni adhésion symbolique, ni acceptation d'un lien, ni réunification de parties séparées, mais imposition violente d'une réglementation en vue d'augmenter des effectifs, lesquels sont destinés à la machine de guerre, au service des puissants et des décideurs.

Les recruteurs d'aujourd'hui se targuent de tenir compte des personnes, ils parlent d'esprit d'entreprise, de motivation du candidat, d'investissement personnel, et adoptent un vocabulaire qui, étymologiquement, va à l'encontre de leur discours. Parce qu'il n'y a d'adhésion véritable que volontaire, et que toute réglementation normative de cette adhésion, même euphémisée, est un acte de violence et d'entrave à la liberté de choix, ils sont devenus les "sergents recruteurs" du capitalisme moderne.

Le vocabulaire de la ressource humaine est un vocabulaire militaire. La notion même de ressource humaine évoque, d'ailleurs, la notion de

matière première, destinée à être lancée sur le terrain de la production, matière quantifiable et mesurable, qu'il faut augmenter sans cesse en faisant appel à des nouvelles recrues. "Définition des objectifs", "orientations stratégiques", "marges de manœuvres", "suivi des opérations" etc. : le vocabulaire des ressources humaines fait des responsables économiques les généraux d'une armée dont les plans de formation, de recrutement et de licenciement constituent les armes stratégiques déployées dans la guerre à la productivité.

Ce rappel historique a pour but de souligner que les mots ne sont pas innocents. Ils traduisent les idéologies qui se mettent en acte à travers les pratiques qu'ils décrivent. Parfois à l'insu de leurs utilisateurs, ils contribuent efficacement à la mise en place de systèmes de représentations qui agissent avec l'évidence des faits, en s'imposant au sens commun comme un miroir de la réalité. Le vocabulaire de l'embauche contribue à organiser la pensée de chacun autour de valeurs qui emportent l'adhésion de ceux qui l'utilisent. Son évolution à travers les discours légitimes montre qu'au-delà d'un simple effet de mode, opèrent des rapports de domination et des idéologies qui font éclater les rationalisations formelles de l'éthique de la ressource humaine.

Notre objectif est dépasser ces rationalisations, discours aveuglants sur les rapports sociaux qu'ils sous-tendent. Pour cela, nous nous placerons dans une posture pragmatique : observer et expliquer les pratiques qui amènent à la conclusion d'un contrat de travail, que celui-ci concerne les grandes ou les petites entreprises, les ouvriers ou les cadres, des contrats à durée indéterminée ou des contrats intérimaires ; que ces pratiques soient décrites comme des embauches ou des recrutements. L'absence de stratégie déclarée concernant certaines embauches ne doit pas aboutir à la conclusion qu'elles sont dépourvues de sens, au contraire de procédures complexes qui font intervenir toutes sortes de justifications scientifiques. Dans tous les cas, il y a rapport social, et celui-ci n'a pas plus de valeur que celui-là, parce que celui-ci n'a de sens que parce qu'il y a celui-là.

Parce que l'embauche et le recrutement sont les vocables aujourd'hui les plus courants pour décrire les processus que nous avons observés, et parce qu'ils font explicitement référence à une action qui donne naissance à un emploi, nous les utiliserons tous deux indistinctement, laissant aux

professionnels le sens des clivages qui modèlent leur pensée. Nos hypothèses se construisent ainsi autour d'une grille d'analyse sociologique des modes de mise en emploi des salariés, et si hiérarchie il y a, elle se situera au niveau des pratiques elles-mêmes, mais pas au niveau des acteurs ni des formes sémantiques.

4/ Hypothèses

La forte prégnance historique et mythique du vocabulaire courant, l'existence d'un discours dit scientifique autonome et appliqué, la domination des discours individualisants et rationnel, basés sur les sciences économiques et la psychologie, la discontinuité dans les tentatives d'appropriation de l'objet par la sociologie, tout cela représente des obstacles épistémologiques à la constitution d'une sociologie du recrutement. Face à un phénomène où les réponses semblent avoir précédé de loin les questions, où les logiques semblent construites dans le but même de ce qui les soutient, la rupture ne peut qu'être première et chercher à s'opposer aux formes de rationalisation qui jusqu'ici ont prévalu comme modèles explicatifs.

Le sens de cette rupture suivra l'élaboration d'hypothèses de travail, dans le sens du vecteur épistémologique cher à Bachelard, qui consiste à passer par la conception d'outils abstraits pour revenir ensuite à une réalisation scientifique de l'objet étudié¹. Loin du raisonnement des ressources humaines qui expliquent le fait par la règle, nous partirons des pratiques pour retrouver la loi et suivrons une démarche inductive qui consiste à dire *"la règle à propos de l'exemple"* ². C'est pourquoi, au-delà du terme générique (le recrutement, l'embauche), ce sont des pratiques plurielles et diverses que nous observons, pratiques dont le sens général se situe dans la complexité de leurs formes, dans les rapports qui s'établissent entre elles, dans les institutions et les groupes qui les organisent. Nous poserons au préalable trois groupes d'hypothèses qui soutiendront des groupes de

¹BACHELARD G., *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, PUF, 1934, 183 p., en particulier l'introduction.

²Ibidem p. 10

questions que nous avons organisées autour des notions de pouvoir, de conflit et de régulation.

1 - Les pratiques de recrutement sont des faits sociaux : en sacrifiant ainsi au déterminisme durkheimien, une telle affirmation implique un certain nombre de postulats théoriques :

- d'une part, les pratiques de recrutement sont des faits. Elles ne sont donc ni des réalisations scientifiques, idéologiques ou conceptuelles, encore moins des abstractions économiques, mais bel et bien des faits, qui s'observent dans des situations concrètes impliquant des hommes et des femmes, lesquels posent alors des actes déterminés. Envisager le recrutement comme un lieu de réalisation de faits concrets permet de rompre avec l'idée d'une rationalisation pré-établie des phénomènes qui s'y rattachent. En particulier, il s'agit de partir de méthodes concrètes : recherche de salariés, processus de sélection, négociations contractuelles, constituent autant de terrains d'observations et de descriptions qui, s'ils ne se rassemblent pas en un lieu déterminé et institutionnalisé, n'en ont pas moins un point commun, celui de prévenir l'occupation d'un emploi salarié.

- D'autre part, introduire le concept de fait social implique le postulat d'une détermination collective. Il s'agit de considérer, que ce qui se négocie le plus souvent comme une relation individuelle possède une portée explicative de faits plus généraux. C'est à partir de la notion de distribution des rôles et des places des agents sociaux que nous aborderons l'acte de recruter, en cherchant à travers le récit de pratiques exemplifiées, les éléments explicatifs d'une détermination qui dépasse chaque cas individuel.

Concrètement, il s'agit de ne pas se limiter, dans l'observation des pratiques d'embauche, à ce qui amène tel recruteur à accepter tel candidat, mais aussi à s'interroger : pourquoi ce candidat et pourquoi pas cet autre ; comment celui-ci par rapport à celui-là ; mais aussi pourquoi cet employeur plutôt que celui-là ; comment ce salarié a-t-il trouvé du travail et comment cet autre n'en a pas trouvé. Car les pratiques de recrutement mettent en jeu au moins deux parties - le recruteur et le recruté - et c'est, du point de vue de ces deux parties, simultanément, qu'elles doivent être observées. Le primat des exigences économiques, qui consiste à n'envisager le recrutement que du

seul point de vue de l'employeur, n'est pas acceptable, car il implique d'emblée l'idée de la non-intervention des salariés dans leur embauche. Ce ne sont plus alors les faits qui sont considérés comme des choses, mais une partie des acteurs, contribuant à une représentation atrophiée de la dynamique de l'embauche.

- Enfin, en tant que faits sociaux, les pratiques de recrutement se décrivent par le langage, ce sont des faits qui se disent, et qui passent par l'expérience subjective de ceux qui y participent : "*dis-moi ce que tu vois et je te dirai ce que c'est*"¹. Les faits sociaux s'inscrivent dans des perceptions individuelles tout en dépassant l'expression de celles-ci. Il n'y a pas d'accès aux faits sociaux sans passage par ce que Bachelard nomme le "*contrôle social*", à savoir "*l'œil d'autrui*". Si, pour Durkheim, ces faits existent en dehors des consciences individuelles, ils n'en sont pas moins appréhendables uniquement à travers elles.

Les pratiques de recrutement sont alors accessibles à l'analyse sociologique à partir du moment où elles sont rapportées aux représentations qu'elles supportent, où elles s'inscrivent dans un registre symbolique qui permet de donner du sens aux relations sociales qu'elles ordonnent. En tant que moment de concrétisation d'un rapport salarial, le recrutement peut être analysé comme un moment où se condense dans des actes portés par des paroles, une symbolique de la valeur du travail. Parce que ce qui se met en acte se met aussi en mots, se joue alors, dans les actes, plus que ce qui s'y observe dans l'expérience première, à savoir tout ce qui contribue à donner un sens aux pratiques : le langage spécifique qui les accompagne, et les justifications, explications, rationalisations, critiques dont elles sont immanquablement l'objet.

2/ Les pratiques de recrutement obéissent à des hiérarchies qui leur sont propres : elles constituent, alors, un lieu d'observation des rapports sociaux qui revêt une autonomie signifiante. Il semble que le principal obstacle à l'analyse sociologique de l'embauche ait consisté à considérer que ce qui se

¹BACHELARD G., *La formation de l'esprit scientifique, contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, 11ème édition, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 1980, 256 p. ; p.241

joue, à ce moment, n'est que le reflet de mécanismes discriminatoires déterminés par des champs plus institutionnalisés de la vie sociale. En particulier les systèmes de classement propres à l'École et les normes de qualifications émanant des entreprises seraient le fruit de rapports de domination suffisamment puissants et sélectifs pour expliquer les distributions particulières des agents dans la sphère économique. Selon ce point de vue, les classifications opérées au moment du recrutement n'apparaissent plus que comme des pâles reflets de ce qui se joue en amont et en aval de ce processus.

C'est oublier qu'entre les logiques éducatives et les logiques productives, s'observe un hiatus jamais démenti par l'observation des mécanismes d'insertion professionnelle et de mobilité salariale. Quelle que soit la finesse des descriptions de la rentabilité du système scolaire ou des logiques propres aux qualifications professionnelles, il reste constamment une zone d'ombre que ni les unes ni les autres ne permettent d'expliquer. Ce qui paraît comme une inconnue incompressible s'apparente fort à une rigidité de point de vue, qui occulte les mécanismes mêmes de distribution des sortants du système scolaire dans les classifications économiques. Nous proposons alors de modifier la question, en posant comme hypothèse l'existence de règles déterminant l'embauche, qui ne peuvent se réduire à la concrétisation de normes sélectives scolaires et/ou économiques.

Pour cela, il nous faudra à la fois repérer ce qui, dans les pratiques de recrutement, contribue à renforcer les lois discriminantes des systèmes éducatifs et productifs, mais aussi ce qui se situe à l'intersection de ces lois, là où les règles des uns ne correspondent pas aux règles des autres. En abandonnant la prénotion du dysfonctionnement, qui n'est rien d'autre qu'une représentation morbide de ce qui n'est pas encore expliqué, nous chercherons au contraire ce qui permet de comprendre un tel fonctionnement. Nous postulons qu'à travers les actes concrets de sélection à l'embauche émergent des lois déterminant la mise en relation entre des déterminismes sociaux qui trouvent leur origine en dehors de la sphère du travail et des règles propres aux relations sociales inscrites dans les systèmes d'échanges économiques.

3/ Les pratiques de recrutement sont des lieux de production de mécanismes conventionnels où est impliqué un éventail large des valeurs propres à chaque groupe social : se rencontrent au cours de la relation d'embauche, toujours plus qu'un employeur et un salarié. En effet, opèrent à ce moment-là un ensemble de représentations issues d'instances de socialisation plus large : le système scolaire, nous l'avons dit, mais aussi les valeurs familiales, matrimoniales, associatives, culturelles, sexuelles, générationnelles, voire religieuses, ethniques, locales, politiques, idéologiques etc. Si la loi légifère sur l'interdiction d'un certain nombre de discriminations formelles, c'est bien que celles-ci opèrent plus ou moins consciemment dans les procédures de sélection.

Tout moment de rencontre entre des porteurs de valeurs institutées constitue une mise en cause de ces valeurs, et donc une fragilisation accrue des formes de rationalisation qui les accompagnent. Le résultat de ces rencontres n'est jamais totalement la domination d'un système de valeurs sur un autre, ni, encore moins, l'addition de deux systèmes contradictoires, il est toujours l'occasion d'une évolution, parfois peu visible, des valeurs ainsi remises en jeu. Les lieux de confrontation sont donc aussi des lieux d'observation de changements qui dépassent le cadre stricte de la rencontre. L'embauche constitue un de ces espaces sociaux privilégiés, où l'occasion est donnée à des collectifs de confronter leurs intérêts, d'exercer leur pouvoir, d'agir leurs représentations. C'est aussi l'occasion de rencontrer l'autre : les valeurs abstraites - projetées dans un premier temps sur le candidat idéal -, sont confrontées aux caractéristiques concrètes des personnes et des groupes, qui ainsi, s'évaluent réciproquement à l'aune de leurs propres références.

On ne peut se représenter les recruteurs comme des individus obéissant à une représentation uniquement basée sur la productivité du candidat, et appliquant à la seule lumière de leurs calculs économiques la définition du salarié qu'ils recherchent. De la même manière, le candidat à l'embauche n'est pas tout à fait le même après plusieurs mois de recherche d'emploi que lors de sa première tentative. De part et d'autre, agissent, dans les pratiques d'embauche, des valeurs dont la dynamique évolue au gré des rencontres, et qui contribuent à modifier, au-delà du recrutement, les représentations collectives que les groupes portent sur eux-mêmes et sur les autres. L'étroitesse des relations sociales qu'entretiennent les personnes entre elles, plus souvent figées dans des rapports infra-culturels ou selon des systèmes

de domination pré-établis, raréfie les occasions de confrontation entre groupes sociaux, en dehors de circonstances formelles et institutionnelles. Or, lors d'une embauche, il y a rencontre effective mais informelle, où le législatif intervient fort peu, où l'économique n'est qu'en projet, et où le social apparaît à travers un éventail large de ses manifestations.

Le concept de *fait social total* élaboré par Marcel Mauss à l'issue de son "Essai sur le Don", propose un axe d'interrogation pertinent à tout phénomène qui met en jeu un ensemble complexe de champs de la représentation sociale. S'il serait présomptueux de l'appliquer systématiquement, l'idée d'une mise *"en branle dans certains cas (de) la totalité de la société et de ses institutions (...)* et dans d'autres cas, seulement un très grand nombre d'institutions, en particulier lorsque ces échanges et ces contrats concernent plutôt des individus"¹, mérite que l'on s'y arrête, à partir du moment où le cadre de nos observations est désigné comme un marché. Nous avons remarqué plus haut l'intérêt que présente la notion d'échange dans l'étude du recrutement. Cet échange s'effectue sous la forme d'une confrontation, et est d'autant plus productif qu'il ne laisse aucune des parties totalement identique à ce qu'elle était avant la rencontre. Ce qui signifierait qu'au-delà de ce qui se rencontre, et quelle que soit l'issue de cette rencontre (embauche ou non), s'échange une partie de chacun, signifiante d'un "tout" qui le dépasse.

Une façon d'aborder le recrutement comme une forme d'échange, serait d'interroger les éléments à partir desquels s'établit une convention entre les individus et les groupes, et à quelles références fait appel cette convention. Tiers indispensable à l'efficacité du contrat, le ou les référent(s) qui opèrent à ce moment permettraient alors de saisir le sens même de l'échange, par un processus d'isolement de ses principes d'action. La difficulté réside dans le fait que le référent est souvent caché par les processus de rationalisation et de justification qui président au choix. Il est donc à rechercher, non pas dans les argumentations immédiates des acteurs sur leurs décisions, mais dans ce qui, à travers les logiques discursives comme la rigueur des faits, permet au mécanisme d'embauche de fonctionner.

¹MAUSS M., op. cit. p.274

Ces hypothèses d'interrogation visent à adopter un point de vue préalable dans l'approche des mécanismes de recrutement, point de vue dynamique destiné plus à appréhender les faits en rupture avec des perceptions premières, qu'à constituer un cadre rigide d'explications. C'est pourquoi, en conclusion de ces hypothèses, nous proposons de soumettre nos observations à une interrogation concrète selon trois axes principaux :

1/ le pouvoir : nous chercherons à travers les pratiques de recrutement, à interroger les faits à partir de la répartition des formes du pouvoir : qui influe sur qui, à quel moment ; quelles sont les possibilités de résistance, de refus, d'opposition aux rapports de domination rencontrés ; dans quel(s) domaine(s) et avec quels outils s'exercent les différentes formes de coercition. L'interrogation porte alors explicitement sur un repérage simple des formes que prennent les enjeux du recrutement.

Ceux-ci sont bien sûr économiques : l'enjeu premier est celui de l'emploi, et l'évidence consiste à reconnaître, surtout en période de chômage, le pouvoir du recruteur sur le recruté, puisqu'il peut, selon sa volonté, lui procurer ou non un emploi, ce qui toujours signifie aussi un revenu, avec tout ce que cela entraîne comme condition d'existence sociale. Mais les choses ne peuvent se réduire à une simple relation d'allégeance. Car le recruteur n'exerce ce pouvoir que dans des limites réduites. Lui-même est soumis à d'autres formes coercitives : le groupe auquel appartient son entreprise, sa hiérarchie s'il est salarié, les lois d'un marché fortement concurrentiel, les exigences de son propre personnel, mais aussi à d'autres niveaux : la législation d'embauche, ses règles morales, culturelles, son propre cursus scolaire et professionnel, son appartenance (de classe, de sexe, de religion). L'employeur exerce sur le recruté un pouvoir que l'on ne peut considérer comme total, il est aussi le relai de déterminants qui le dépasse.

En outre, les forces en présence sont aussi perturbées par les candidats à l'embauche. Ceux-ci obéissent à des règles qui échappent parfois en partie aux recruteurs eux-mêmes. En constituant ce que l'on appelle le "réservoir de main-d'œuvre", toute modification structurelle de la population des demandeurs d'emploi modifie les données de l'embauche. En outre, les recrutés, une fois choisis, sont alors pour quelques instants - qui sont ceux

de la négociation d'embauche - parfois à même d'influer sur ceux qui manifestent leur volonté de les employer. Le futur salarié n'est jamais totalement dépendant d'un pouvoir univoque, car, d'une part, l'employeur ne constitue pas pour lui la seule source coercitive qu'il rencontre dans sa vie sociale, mais, d'autre part, il a toujours, sous des formes diverses et dans des conditions spécifiques, le moyen d'introjecter les formes de domination dont il est l'objet, et ainsi de leur donner un sens propre.

Poser la question des formes de pouvoir mises en jeu lors des opérations de recrutement permet de disposer d'une grille d'observation de l'ensemble des parties en présence, et de sortir d'une vision dualiste - recruteur/recruté - pour aborder l'ensemble des groupes et institutions intervenant dans la réalisation du processus sélectif.

2/ Conflit : Le risque est grand, surtout en abordant le domaine des ressources humaines, de confondre principes de fonctionnement et révélation du consensus. Un système de relations sociales n'a pas nécessairement besoin de l'accord explicite et rationnel de chacun des protagonistes pour fonctionner, il est d'ailleurs bien plus souvent fondé sur des contradictions de fond, lesquelles sont à la base des évolutions dynamiques. Nous avons pointé le danger d'une représentation consensuelle des faits comme un idéal abstrait et théorique, autour de l'image mythique des difficultés de recrutement. Cette préoccupation doit être au centre de toutes les interrogations concernant l'embauche, et ce d'autant plus que les discours dominants tendent à construire des justifications consensuelles à travers l'élaboration d'un vocabulaire euphémisant les véritables contradictions.

Nous nous attacherons donc tout particulièrement à repérer les "grains de sable" dans les "rouages" de l'embauche : qu'est-ce qui a interdit l'emploi de cette personne, pourquoi cet employeur parle-t-il de ses difficultés, que signifient ces embauches "ratées", d'où viennent ces discours dévalorisants que les employeurs tiennent sur les candidats, ou ces discours révoltés que les candidats tiennent sur les employeurs.... Ce qui ne "va pas" renseigne souvent plus que ce qui semble "marcher tout seul". Les signes d'un conflit ne sont pas non plus toujours explicites, mais résident parfois dans

l'opposition repérée entre les faits décrits et les faits observés, entre un discours et une pratique. Ces apparentes contradictions sont aussi le moyen de détecter ce qui, au-delà de situations concrètes, intervient dans les décisions et les choix de chacun, et de resituer les acteurs dans une perspective relationnelle et institutionnelle plus large que celle dans laquelle ils se présentent au moment de l'embauche.

3/ Régulation : les pratiques de recrutement ne sont pas le fruit d'un hasard heureux, ou malheureux, elles contribuent à des mécanismes de régulation des rapports sociaux, qu'ils se manifestent sous une forme de domination, de conflit ou de convention. L'existence de règles signifiantes qui sous-tendent les actes observés doivent présider à ce troisième axe d'interrogation des faits.

Qui dit régulation dit existence de règles qui permettent au système de fonctionner dans un objectif donné. C'est pourquoi il est pertinent d'interroger la fonction de régulation que les modes de sélection à l'embauche peuvent occuper, à la fois sur les rapports entre des groupes sociaux, mais aussi entre les institutions. On ne peut entendre les constantes interpellations que s'adressent les responsables éducatifs et économiques, s'accusant réciproquement d'être à l'origine des difficultés de placement professionnel des jeunes, sans se demander dans quelle mesure les pratiques d'embauche interviennent dans les modes de régulation de ces deux systèmes de représentation.

Au-delà de ce qui est encore une fois le plus apparent - l'éternelle relation formation-emploi - d'autres modes de régulation méritent d'être interrogés, entre autres, ceux qui régissent l'équilibre entre les formes d'identification sociale et la place de l'emploi en particulier et du travail en général dans ces représentations. En effet, en agissant comme un sas entre le "dedans" et le "dehors" du marché de l'emploi, le recrutement pourrait être assimilé à un appareil d'équilibrage et de mesure des forces en présence. Il répartit en fonction des "tensions" existant de part et d'autre les individus, justifie ses choix, filtre les entrées. Dans ce sens, il agit comme un régulateur des possibilités d'accès à l'emploi, vanne tantôt ouverte, tantôt fermée, toujours sélective.

Le recrutement n'est donc pas un objet facilement appréhendable par la sociologie, mais se promet d'être riche en enseignements sur les rapports sociaux qui s'établissent au moment de la mise au travail des salariés. Nous aborderons les mécanismes de l'embauche des salariés comme un fait social, et non selon un principe rationnel de distribution des emplois dans une économie de marché, ni comme un processus réfléchi et dicté par les lois des ressources humaines. En outre, nous limiterons notre approche à ce qui est explicitement désigné comme un processus de recrutement, à savoir : de la décision d'embaucher à la réalisation de cette décision, mais sans, pour autant, occulter tout ce qui se passe avant, autour et après ce moment particulier.

Les faits décrits dans les parties suivantes s'attachent tout particulièrement aux embauches réalisées dans le secteur privé. Ce choix s'est fait à priori, et dans le but d'aller là où il nous paraissait que les pratiques étaient les plus hétérogènes, les moins institutionnalisées, les plus méconnues. Chemin faisant, il apparaît, d'une part, que les entreprises du secteur public et parapublic procèdent aujourd'hui souvent à des embauches de personnels non titulaires, et selon des formes qui s'apparentent à celles des entreprises privées ; d'autre part, qu'à partir du moment où l'on propose une grille d'analyse du recrutement, tout porterait à croire qu'elle serait judicieusement applicable aux mécanismes apparemment très formalisés des recrutements sur concours. Ce travail reste à faire.

deuxième partie : les recruteurs

"Comment fonctionne le meurtre social de la parole ? Voilà une question qui concerne non seulement les régimes policiers, mais aussi nos propres régimes libéraux, utilisateurs plus ou moins innocents d'une armée de métier composée d'innombrables spécialistes entraînés pour produire le conditionnement, le fantasme de la toute puissance dans une société sans rebelles."

Pierre Legendre

Leçons II - L'empire de la Vérité

Chercher à savoir comment les recruteurs recrutent n'est pas une mince ambition. En effet, si les discours théoriques ne manquent pas pour définir ce que veut "l'Employeur", la connaissance concrète des diverses formes de pratiques d'embauches est souvent interdite aux chercheurs d'emploi. Les entreprises ouvrent rarement leurs portes et divulguent difficilement leurs méthodes de recrutement, sauf à celui qui postule.

L'émergence de prétendues "difficultés nouvelles de recrutement", mal identifiées au regard du flou entourant les pratiques concrètes d'embauche, a incité les professionnels de l'emploi de la mairie de Carquefou, à engager une procédure d'investigation sur le terrain. En collaboration avec des praticiens, des élus, des représentants d'entreprises, et des fonctionnaires, nous avons élaboré un protocole d'enquête qui visait à répondre aux questions pragmatiques que se posait chaque partenaire. Pour les uns, il s'agissait de mettre en évidence les "besoins" des chefs d'entreprises, pour les autres, d'acquérir des informations permettant de mieux orienter les chômeurs dans leur recherche d'emploi, pour d'autres encore, de valoriser l'image d'une municipalité qui s'occupe autant de "l'économique" que du "social". Mais pour tous, il y avait une réelle curiosité portant essentiellement sur l'acquisition de données à la fois locales et concrètes.

Un groupe de pilotage a donc accompagné l'ensemble des phases de l'enquête, et discuté, puis avalidé chacune d'entre elles. Partant vers "l'inconnu", nous avons, en premier lieu, réalisé une vingtaine d'entretiens approfondis auprès de responsables du recrutement dans des entreprises correspondant à un échantillon représentatif des sociétés de la commune. Progressivement, un questionnaire s'est structuré, puis fut testé au cours des derniers entretiens. Dès les premiers contacts, il nous est apparu que, si les rendez-vous étaient difficiles à décrocher, le sujet abordé suscitait bien des intérêts, et donnait lieu à des discours abondants et, parfois, passionnés. Car le recrutement représente une fonction liée à l'intimité de l'entreprise, et qui réclame, de la part de celui, ou ceux, qui en ont la charge, un réel investissement personnel, à la mesure de l'importance qu'ils accordent à l'acte lui-même.

Le questionnaire passé à la totalité des employeurs d'au moins un salarié, sur la commune, était lourd de questions générales et de renseignements statistiques. Néanmoins, nous avons pu recueillir un nombre suffisant de

réponses pour estimer avoir réuni, là, un échantillon représentatif des établissements basés sur Carquefou. En revanche, ces derniers ne sont représentatifs, ni des entreprises du département, ni de celles de la région, ni, encore moins, des entreprises françaises. Mais parce qu'elle a donné lieu à un taux de réponses satisfaisant, cette enquête nous a semblé, surtout significative des réalités de l'embauche dans le secteur privé.

Ainsi, nous avons privilégié l'analyse qualitative des réponses. La comparaison des données générales de notre échantillon avec d'autres enquêtes, régionales ou nationales, montre par ailleurs que les grandes tendances sont présentes dans toutes les enquêtes, dans des proportions similaires. Il nous fallait donc, avant tout, tirer le parti de l'originalité de cette investigation, laquelle possède l'avantage de réunir, sur une zone géographique étroite et qui présente les mêmes caractéristiques de population salariale, des données déclaratives (réponses à des questions d'ordre général et d'opinion), des données statistiques (sur la structure des effectifs et sur les embauches), et des discours (sur les modes de recrutement pratiqués dans les entreprises).

Nous disposons ainsi d'un matériel riche et varié, adapté aux problématiques qui furent les nôtres en abordant un tel sujet. L'exploitation de ces données a donné lieu, dans un premier temps, à un rapport d'enquête¹, puis a permis un travail plus approfondi et plus adapté à un questionnement de recherche. Cette seconde partie est essentiellement le produit de cette exploitation secondaire, réalisée dans l'objectif de faire entendre le point de vue, varié et parfois contradictoire, des "petits" et des "grands" employeurs.

Dans un premier temps, nous aborderons, d'une manière générale, les formes de l'embauche. Car avant d'étudier les pratiques, il convient d'interroger les supports de ces pratiques. L'embauche, en effet, n'est pas un acte indépendant de la vie sociale, ni de la vie de l'entreprise en particulier. Nous avons choisi de privilégier trois abords formels de l'embauche : l'approche juridique, qui fixe les limites légales d'une pratique de

¹DUBERNET A.C., *Du recrutement et de ses difficultés*, rapport d'étude, octobre 1993

recrutement, et fige l'engagement par un contrat ; l'approche circonstancielle, qui vise à distinguer les types d'embauche au regard des circonstances ayant amené l'employeur à intégrer un nouveau salarié ; l'approche décisionnelle, qui retrace les circuits hiérarchiques auxquels sont soumis les recruteurs, qu'ils soient chef d'entreprise, directeur général, directeur de la ressource humaine, ou comptable.

Dans un second temps, nous aborderons l'ensemble des conditions qui préparent la procédure proprement dite de sélection. Sur quoi s'appuie, dans l'entreprise, une embauche ? Les pratiques internes de gestion du personnel et de traitement des candidatures spontanées sont décisives dans les choix de l'employeur, et anticipent, déjà, la sélection future. Mais celle-ci commence véritablement à partir des procédures de recherche de candidats, procédures discriminantes, qui en disent beaucoup sur les représentations des employeurs au sujet de la recrue "idéale" pour laquelle ils se mettent "en chasse".

Dans un troisième temps, nous aborderons les méthodes de sélection telles qu'elles sont décrites, et justifiées, par les recruteurs. Le tri des candidatures obéit alors à des normes plus ou moins explicites, mais qui fonctionnent d'autant mieux qu'elles correspondent, chacune, à des procédures plus ou moins formelles d'évaluation des candidats. A travers la question du choix d'un salarié, c'est la question des supports sociaux de la sélection opérée lors d'un recrutement, qui sera posée.

Enfin, des procédures déclarées des employeurs aux sélections réalisées effectivement, à travers les embauches décrites, la distance peut être grande. En étudiant qui sont ces "heureux élus", nous commencerons à voir poindre les réalités sélectives de l'embauche, et sa fonction de distributeur de places sociales. Les recrutements concrétisés concernent des groupes salariés dont les particularités ne s'accordent pas toujours avec les justifications avancées de la sélection.

II.A. L'embauche sous toutes ses formes

Quand on parle d'embauche - ou de recrutement - on fait explicitement référence à un processus abstrait qui aboutit à la signature d'un contrat de travail. Mais les conditions par lesquelles cette contractualisation s'établit font naître des formes de clivage entre les mécanismes eux-mêmes, et déterminent en partie les modalités selon lesquelles ces procédures peuvent être appréhendées.

La façon sans doute la plus usuelle de saisir les différentes formes d'embauche nous est fournie par les types juridiques définissant le contrat de travail. Ces catégories instituent des cadres apparemment faciles à définir et qui produisent des distinctions pertinentes. C'est en particulier par ce biais que bon nombre d'analyses macro-économiques abordent les questions de recrutement, à partir du clivage majeur qui s'établit entre contrats à durée déterminée (CDD) et contrats à durée indéterminée (CDI). Mais ces formes contractuelles recoupent les réalités les plus diverses, car leur utilisation n'est pas homogène et ne suit pas nécessairement le sens des typologies juridiques.

C'est pourquoi nous chercherons, à partir des pratiques d'embauches elles-mêmes, d'autres manières de différencier les circonstances d'un recrutement. Celles-ci s'appuient sur les mécanismes supportant et conditionnant l'embauche. On distinguera en premier lieu les formes circonstanciées, qui ramènent à la nature de l'offre d'emploi les conditions de réalisation du recrutement : emploi de remplacement, temporaire ou définitif ; emploi créé à la suite d'une extension des activités ou d'une restructuration du personnel de l'établissement, ou emploi généré par une candidature particulière.

En second lieu, nous aborderons les formes décisionnelles de l'embauche, puisque l'on ne peut considérer le recrutement en dehors du recruteur. Celles-ci feront intervenir des déterminants géographiques (distance entre le lieu de décision et le lieu de travail), hiérarchiques (délégation ou non du pouvoir de décision), administratives (formalisation ou non de l'embauche à partir de plans pré-définis), financières (pressions d'un siège social ou d'un groupe) etc..

Ces différentes formes de l'embauche constituent des types permettant une représentation complexe des déterminants du recrutement, mais aussi fixent les limites imposées à l'employeur par l'environnement juridique, économique et social dont il dépend. Elles montrent que, dès le départ, deux embauches ne sont pas similaires, et que, des formes qu'elles revêtent, s'imposent des modalités de sélection particulières. Mais c'est aussi à partir de ces formes et de leurs limites, que se construit une représentation du processus, laquelle détermine souvent les modes d'approche compréhensive dont le recrutement est l'objet.

IIA.1 Les formes juridiques

La loi codifie les relations du travail, et, par conséquent, définit les termes du contrat de travail. Mais la loi est souvent, pour l'employeur, synonyme d'un contrôle de l'État, qui s'oppose à sa liberté individuelle. Les rapports qu'entretiennent les recruteurs avec la législation sont assez ambivalents : tantôt ils la fustigent, tantôt ils en exploitent les moindres possibilités, toujours ils essaient de se poser en maîtres du contrat. En outre, les catégories juridiques servent de support aux catégories administratives, et elles sont souvent les seules qui permettent une approche macro-statistique des distributions de main-d'œuvre.

1/ Du louage de services aux accords de branche

Au départ était le "louage de services". Cette forme contractuelle est définie par le code civil, qui reprend ainsi les termes formulés lors de la Révolution Française, pour signifier *"le louage des gens de travail qui s'engagent au service de quelqu'un"* ¹. Cette première forme de contrat revêtait un sens exclusivement utilitariste : c'était le service qui était loué par l'employeur, la personne du salarié passait alors au second plan. Avec la notion de contrat

¹art. 1779 du Code civil, cité par LYON-CAEN G., PELISSIER J., *Droit du travail*, 16ème édition, Paris, Dalloz, p.146

de travail, apparue à la fin du XIX^{ème} siècle, et adoptée par le code du travail, la relation contractuelle engage explicitement deux parties : l'employeur et le salarié, qui s'entendent mutuellement et librement sur les conditions d'exercice d'un emploi. Le contrat de travail devient alors *"la convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération"*¹. Cette définition entraîne la révision d'un certain nombre de principes :

- Il ne s'agit plus d'un service donné, mais d'un travail. Celui-ci peut revêtir diverses formes, il est à la base du contrat et n'est pas, à priori, limité dans le temps ;
- Il donne nécessairement lieu à une rémunération, stipulée dans le contrat de travail lui-même. La prestation de travail et le salaire sont étroitement liés ;
- Il détermine un lien de subordination qui place la personne du salarié dans une relation de dépendance vis-à-vis de son employeur, lequel a autorité sur lui.

Apparaît ainsi dans la notion de contrat de travail une double relation qui unit le travailleur et son employeur, à la fois dans des termes d'indépendance réciproque, et dans un rapport de subordination. L'une et l'autre partie, au moment de contracter, sont déclarées libres et s'engagent mutuellement par le contrat, et uniquement dans les limites de ce contrat, qui peut par ailleurs être rompu par chacune d'elles, selon des procédures prévues à cet effet.

Le contrat de travail lie deux personnes pour un temps donné, qui est celui durant lequel le salarié s'acquitte des tâches qui lui procurent une rémunération. Ainsi, le code du travail distingue dès le départ deux types de contrats, qui trouvent leur raison d'être dans la répartition du temps : le contrat de travail permanent et le contrat de travail temporaire. Ces deux formes contractuelles restent les formes juridiques de base aujourd'hui encore. Elles contribuent directement aux représentations sociales par lesquelles se construisent les hiérarchies du rapport au travail : emplois stables (CDI) et emplois précaires (CDD et autres formes...).

¹Ibidem p. 149 et suivantes

C'est cette dernière forme, le travail temporaire, qui a subi, en cette fin de XXème siècle, le plus de transformations, avec une multiplication, renouvelée par chaque gouvernement, de ses applications : au simple contrat à durée déterminée, se sont ajoutés le contrat de travail temporaire, les contrats en alternance, les contrats d'insertion, les contrats à temps partiel etc.. Les formes de contrats dont disposent aujourd'hui les employeurs sont non seulement multiples, mais évoluent à grande vitesse, tant et si bien que ces derniers n'ont souvent eux-mêmes qu'une connaissance partielle des moyens juridiques à leur disposition.

Cette évolution des formes du contrat de travail traduit, selon Alain SUPIOT, un relâchement, non seulement juridique, mais social, du lien qui s'établit entre l'employeur et le salarié à travers la notion de travail. Cette forme d'abandon se traduit par trois éléments caractéristiques, conséquences des nouvelles formes de contractualisation ¹ :

- la modification de la notion d'individualisation du contrat : alors que l'on se trouvait à l'origine devant une situation duale opposant deux personnes concrètes, l'une d'elle est aujourd'hui souvent assimilée à une personne morale. Cette modification introduit un déséquilibre dans le rapport juridique - et social - qui s'établit entre le salarié et son employeur. Le premier n'a en effet plus d'interlocuteur désigné, mais des représentants de son cocontractant, et s'il s'engage personnellement dans l'emploi, son patron n'y implique bien souvent qu'une abstraction juridique.

- la négociation, qui était au cœur de l'idée de contractualisation libre entre deux personnes, est souvent le fruit d'accords collectifs, dans lesquels s'inscrivent d'une part des syndicats et d'autre part des branches professionnelles, entraînant une diminution progressive des possibilités d'intervention du salarié sur le contenu du contrat. Par contre, les employeurs utilisent celui-ci pour ajouter des conditions de dépendance supplémentaires, devant lesquelles le candidat à l'embauche n'a, le plus souvent, que le choix d'abdiquer.

- Enfin, le rapport entre le travail fourni et la rémunération, à la base du contrat de travail, se dilue à travers les formes contractuelles que revêt

¹SUPIOT A., « A propos du droit du travail », revue *Projet* n°236, Hiver 1993/1994, pp. 32-40

l'occupation de l'emploi. La quantité et la nature du travail sont de moins en moins liées au salaire, alors que ce sont les formes juridiques et hiérarchiques de l'emploi qui semblent, au contraire, le déterminer. Les travaux de Margaret MARUANI¹ montrent en effet, qu'à travail semblable, les salariés employés sous contrat à durée indéterminée et les salariés sous contrats à durée déterminée ne perçoivent pas la même rémunération. En outre, la tertiairisation des tâches et la multiplicité des classifications rend de plus en plus difficile la mise en relation directe entre un travail et un salaire.

La juridiction du travail, et en particulier des formes de l'embauche, paraît aujourd'hui courir derrière un contrôle qui lui échappe. *"Le souci d'assurer à tous un emploi a servi à justifier le développement de formes dites "atypiques" d'emploi (...) Mal payés, privés de toute stabilité d'emploi et dépourvus de protection collective, les titulaires de ces emplois sont la réincarnation du travail-marchandise. La dualisation du monde du travail qui en résulte marque une certaine faillite du droit du travail".*² Néanmoins, cette "faillite" n'en est pas moins inspirée par le droit du travail lui-même : en clivant dès le départ le contrat de travail selon deux formes : l'une permanente, l'autre transitoire, la législation a fourni le cadre juridique propice à cette dualisation du marché. En fait, et nous le verrons plus loin, c'est peut-être l'idée de la liberté des contractants qui a ainsi ouvert une brèche dans le cadre, juridiquement affirmé au départ, du contrat limité dans le temps.

2/ l'opposition entre CDD et CDI est-elle pertinente ?

L'objectif - théoriquement - affiché de tout demandeur d'emploi est d'obtenir un CDI, ce contrat "miracle", assurance "vous risques". L'ANPE classe ainsi ses offres d'emploi et ses chômeurs : il y a les offres à temps plein et à durée à indéterminée... et les autres ; il y a les candidats à l'emploi à temps plein et à durée indéterminée... et les autres. Les comptes ont d'ailleurs, curieusement, tendance à ne se faire que sur cette frange noble de

¹MARUANI M., « Statuts d'emploi et modes d'emploi », *Revue Française de Sociologie*, XXX, 1989, pp. 31-39

²SUPLOT A., *op. cit.* p.36

demandeurs d'emploi, alors que les offres, elles, sont traitées avec de plus de souplesse. Il est vrai que si l'on ne comptabilisait que les propositions de CDI, il y aurait lieu d'être encore plus pessimiste qu'un DELD¹ lui-même.

Par ailleurs, les administrations, encore attachées au mythe du CDI, continuent à recenser les mouvements de main-d'œuvre à partir des deux catégories contractuelles, sans tenir compte des évolutions qu'elles connaissent au sein des entreprises. Dans le même sens, les enquêtes d'insertion ont tendance à utiliser ce même clivage pour, sur une variable, distinguer les jeunes en emploi stable ou en situation précaire. Là où cela se complique, c'est quand, les ayant suivis sur plusieurs années, on retrouve les jeunes "définitivement insérés" au chômage, et les "précarisés" toujours en emploi... précaire. Les "valeurs" du travail intérateur, insérant et permanent, qui ont guidé les grandes catégories d'analyse des mouvements de main-d'œuvre et d'insertion professionnelle, ne fonctionnent plus et n'arrivent pas à produire des images suffisamment éclairantes des mobilités salariales.

Mais qu'en disent certains employeurs ? : *"on s'en f... de tout ce bidule ! je cherche un poste économique, qui sera donc payé par le travail, mon but c'est le contrat à durée indéterminée, si j'ai avantage à faire un CDD, je ferai un CDD, mais en fin de compte, c'est un faux CDD ; à force de vouloir limiter les CDD, on fait tout l'inverse de ce qu'il faut. Laissez donc les entreprises faire avec de plus grandes libertés, et je ne ferai plus du tout de CDD !"*. La démonstration, ici retranscrite, est brillante et finalement assez représentative du discours de la plus grande partie des employeurs : ils se refusent à entrer dans un débat sur la forme juridique de l'embauche. Bien sûr, ils font des contrats à durée déterminée, des contrats temporaires, mais ce qui compte, ce n'est pas la forme selon laquelle ils contractent avec un individu, mais le potentiel de force de travail dont ils disposent.

La question qui est posée à travers les formes d'emplois temporaires s'est modifiée de façon sensible durant la dernière décennie. En effet, d'une utilisation relativement marginale de ces contrats, dont l'origine conjoncturelle ne faisait apparemment pas de doute, on est arrivé à une utilisation massive, quasi permanente dans bon nombre d'entreprises, de

¹ Demandeur d'Emploi de Longue Durée... car le chômage aussi se classe par le temps...

salariés eux-mêmes temporaires. Aujourd'hui, les "embellies" que l'on peut, çà et là, enregistrer sur le marché de l'emploi, ne se comptabilisent plus en offres d'emploi sous CT mais sous CDD. Cette transformation de fond des modes contractuels pose, en fait, la question du statut même de ces embauches et de l'homogénéité de leurs utilisations par les employeurs.

Dans sa thèse de Doctorat en sciences économiques, Valérie HENGUELLE pose clairement la question d'une interprétation univoque du contrat à durée déterminée et du contrat de travail temporaire.¹ Elle axe ses recherches sur d'autres modes d'appréhension des clivages entre CDD et CDI, en particulier en montrant que des successions de CDD, loin d'aboutir systématiquement à une précarisation des salariés, peuvent être le reflet de nouvelles formes d'insertion, qu'elle repère à partir de la notion de séquences d'emploi. L'exploitation des DMMO² du Ministère du Travail et de l'enquête Emploi de l'INSEE, l'amène à relativiser le statut temporaire du CDD dans l'entreprise. Elle montre alors que le CDD est fréquemment utilisé comme période d'essai prolongée par l'employeur, dans une perspective annoncée d'intégration du salarié sur le long terme. Cependant, son analyse se heurte à un problème d'interprétation. Utilisant les théories relatives à la volonté des employeurs de réduire l'incertitude à l'embauche des candidats, elle explique ce recours massif aux formes temporaires d'emploi en pré-recrutement comme un moyen de se garantir d'erreurs de sélection, préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise. Sa démonstration semble évidente, puisqu'il paraît, en effet, que plus le candidat est "testé"

¹HENGUELLE V., *Les transformations du processus de rencontre entre offre et demande sur le marché du travail : le rôle des séquences d'emploi*, Thèse pour le Doctorat de sciences économiques, Université de Lille, janvier 1993

²Déclarations de Mouvements de Main d'Oeuvre, remplis mensuellement par les entreprises de plus de 50 salariés. Ces données permettent d'y recenser les nouveaux contrats et les fins de contrats, ou licenciements. Basées sur l'unité contractuelle, elles ne permettent malheureusement pas d'obtenir le mouvement réel des salariés, ni le devenir des nouveaux contrats, pris individuellement. Ainsi, un CDI faisant suite à un CDD n'apparaît pas dans les DMMO. Il faut, pour les apprécier, soustraire les fins de CDD aux nouveaux CDD, calculs complexes qui donnent alors une approximation de ces transformations. De même, il est impossible de savoir si deux CDD se suivant concernent ou non la même personne. Voir sur ce sujet les travaux de Gérard PODEVIN « Structure des mouvements et mouvement des structures : place de la mobilité, du renouvellement et des recrutements dans les modes sectoriels de gestion de la main d'œuvre », dans *Recrutement et insertion : logiques sectorielles et modèles d'entreprises*, rapport intermédiaire, convention ANPE/CNRS, et « Le renouvellement des emplois : recruter ou promouvoir », *CEREQ-Bref*, n°6, mars 1994

longtemps, plus les risques d'embaucher définitivement un salarié inadapté diminuent¹.

Cette logique tendrait à montrer que les formes de travail temporaire sont à intégrer dans les théories du signalement et du filtre, comme des moyens supplémentaires et performants que les employeurs utilisent pour réduire l'incertitude à l'embauche de leurs salariés. Ceci se heurte cependant à deux questions majeures : pourquoi les grandes entreprises, qui sont celles qui prennent, en fait, le moins de risques à l'embauche d'un salarié, au regard de la réserve de main-d'œuvre dont elles disposent, utilisent-elles plus fréquemment ce mode d'embauche que les structures de petite taille ? Et pourquoi ce type de recrutement, sur contrat temporaire, concerne-t-il plus souvent les catégories les moins qualifiées, alors que ce sont celles qui ont prendre le moins de risques à l'entreprise, alors que l'encadrement, dont on reconnaît volontiers que son rôle est décisif, n'est soumis que rarement à de telles procédures ? Ces deux questions méritent que l'on s'y arrête, car si elles n'infirment pas totalement l'hypothèse de la réduction de l'incertitude à l'embauche, elles posent la question des formes de cette incertitude et du sens que prend, dans l'embauche, le recours aux contrats temporaires.

La complexité et la grande variation des formes de CDD selon les entreprises et selon les niveaux de qualification sont aujourd'hui acquises. La démonstration en est faite au niveau statistique par l'exploitation des DMMO : la comparaison des flux d'entrée sous CDD et des flux de sortie montre en effet que le taux de transformation de ces contrats en CDI est passé de 19,6 % en 1985 à 25,3 % en 1988². Une bonne part de ces embauches traduirait alors des modes de recrutement qui visent à une stabilisation à terme des salariés. De telles pratiques sont confirmées par des enquêtes plus qualitatives, qui montrent que le recours aux CDD et à l'intérim reflètent des modes de gestion de la main-d'œuvre qui dépassent la simple utilisation temporelle, ou même la crainte d'engager une embauche sur le long terme, au vu des aléas de la conjoncture économique. Christophe RAMAUX distingue, quant à lui, quatre logiques d'utilisation de la main-d'œuvre temporaire : celle de l'ajustement quantitatif, celle de l'externalisation de la

¹HENGUELLE V., « Les embaîs sur contrat à durée déterminée : un mode d'accès à l'emploi stable ? », *Travail et Emploi*, n°55, p. 81

²Ibidem p.78

main-d'œuvre, celle de l'incitation à l'effort productif, et celle de la sélection de la main-d'œuvre.¹ Cette typologie tendrait à démontrer que cette utilisation n'est pas seulement le fruit d'une logique de pré-embauche, mais aussi celui d'un mode spécifique de gestion de la main-d'œuvre, dont l'analyse ne peut se faire en dehors d'une prise en compte de l'ensemble des relations qui s'établissent à l'intérieur de l'établissement, au vu de l'histoire de la gestion du personnel en général. Il ne s'agit plus, alors, de comprendre le CDD en fonction d'un schéma de base calqué sur le CDI et l'emploi permanent, mais d'en constituer une, ou des catégories bien spécifiques, qui ont désormais leur place dans l'entreprise, et qui génèrent des rapports au travail particuliers.

La forme juridique du CDI, longtemps considérée comme la base du contrat de travail, ne peut plus servir de référence à une situation de travail "normale". Il semble que la multitude des formes d'emploi temporaire nécessite au contraire une nouvelle appréhension du phénomène de contractualisation, car elle aboutit à des relations salariales qui ne concernent ni les mêmes établissements, ni les mêmes catégories de personnel. Il est nécessaire de rapporter ces formes contractuelles aux modalités de l'embauche elle-même, afin de tester l'hypothèse d'une forme spécifique de recrutement qui passerait par le CDD, et ce dans la situation juridique définie par ce type de contrat.

3/ Le vide juridique de l'embauche

"Tant que l'emploi est seulement offert ou postulé, on est dans une période pré-contractuelle, où seuls le droit civil ou le droit des libertés publiques sont applicables, aucune technique juridique d'ordre collectif ne vient corriger l'inégalité de pouvoirs du recruteur et du recruté." En abordant le problème des cadres juridiques du recrutement, Gérard LYON-CAEN² fait ainsi état d'un vide quasi obligé de réglementations collectives s'appliquant aux procédures visées. Car tant que le contrat de travail n'est pas établi, employeur et candidat se trouvent dans une situation dans laquelle les rapports sont

¹RAMAUX C., « Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? Les résultats d'une enquête auprès de 24 établissements », *Travail et emploi*, n°58, p.57

²LYON-CAEN G., *Les libertés publiques et l'emploi*, op. cit. p. 10

régis par le droit civil, éventuellement par celui, spécifique, de l'utilisation de l'informatique, de la psychologie du travail ou du diagnostic médical. Il n'existait pas, à l'heure où l'auteur s'exprimait, d'espace juridique où la question des règles relatives au recrutement fussent concentrées, sauf sous la forme d'interdictions de discrimination (de sexe, d'âge, de race, de religion etc.).

Depuis, et en partie à l'issue du rapport de Gérard Lyon-Caen, une loi, dite loi Aubry, a fait son apparition le 31 décembre 1992, visant à élaborer des *"dispositions relatives au recrutement et aux libertés individuelles"*. Même si ce texte voulait légiférer sur les cadres juridiques de l'embauche, son application, en dehors de circonstances particulières, reste difficile à contrôler¹. En fait, cette loi a surtout eu le mérite, quelques mois après la publication du rapport de Gérard Lyon-Caen, de poursuivre le débat engagé à la suite des prises de position du juriste. La dénonciation de certains abus, la couverture médiatique du sujet des pratiques de recrutement, les contestations et amendements du texte initial qui était plus strict, tout cela contribue à mettre en place l'idée d'une règle, sinon juridiquement applicable, du moins déontologiquement défendable, conditionnant ce qui bien souvent, est perçu par les employeurs comme les salariés, comme relevant de la stricte volonté du recruteur.

Dans la pratique, une véritable réglementation de l'embauche se heurte à plusieurs types d'obstacles :

1- Le principe même du contrat de travail est basé sur la liberté individuelle des contractants et sur leur volonté consciente. Ce primat implique que le lien de subordination, qui lie le salarié à son employeur, soit librement consenti, mais n'agisse que dans les limites de ce contrat, et uniquement après signature de celui-ci. Mais dans les faits, la procédure de recrutement noue déjà, en amont du contrat de travail, un lien particulier entre le salarié et son employeur. Il y a donc retard effectif du lien juridique par rapport au lien social si, lorsque le contrat est signé, les protagonistes ont déjà engagé les fondations de leur relation.

¹pour une critique de juriste de la loi Aubry, voir l'article de RAY J.E., « Une loi macédonienne ? Étude critique du titre V de la loi du 31 décembre 1992 », *Droit social*, n°2, février 1993

2- Cette liberté de choix est, en outre, à la base même de la décision des employeurs. Ceux-ci ne peuvent en aucune façon être contraints dans leur sélection et il leur appartient en propre de l'opérer, en vertu de quoi ils sont seuls responsables des conséquences de l'embauche qu'ils ont réalisée. Cependant, il arrive que certains employeurs fassent valoir, lors d'un licenciement, l'existence d'un élément qui n'avait pas été porté à leur connaissance au cours de l'embauche, et qui est de nature à modifier l'engagement pris vis-à-vis du salarié. La cause de rupture fait alors explicitement référence aux circonstances de l'union, sans qu'une réglementation ne permette de l'anticiper juridiquement.

3- La loi est là pour régler des conflits. Ces conflits s'expriment lorsque deux personnes n'arrivent pas à trouver un accord. Au moment de l'embauche, si cet accord n'est pas trouvé, il n'y a simplement pas de signature d'un contrat de travail. Autrement dit, les conditions de plainte des uns et des autres sont limitées, et nécessitent que le salarié fasse référence au code civil pour arguer d'un acte illicite de la part du recruteur. Mais quel demandeur d'emploi se mettra en situation de conflit vis-à-vis d'un employeur potentiel, et plus encore, de la communauté des recruteurs ? Il y a, surtout dans une période de fort chômage, un déséquilibre flagrant entre les cadres juridiques et la protection effectivement applicable en cas d'abus.

On voit alors que les bases du contrat dépassent les termes de sa rédaction : ce que l'on pourrait appeler les conditions "non contractuelles" du contrat de travail, et sur lesquelles la réglementation est particulièrement floue¹. Ce manque caractérise ce que l'on nomme l'incomplétude du contrat de travail, qui se manifeste d'ailleurs aussi bien en amont qu'en aval de la contractualisation.

La mise en évidence de ce flou juridique, en amont du contrat de travail, pose la question de la situation très particulière dans laquelle se trouve le salarié embauché sous CDD en vue d'une embauche sous CDI. En situation de postulant à un emploi, il est en même temps contraint par le lien qu'impose le contrat de travail temporaire. Si, juridiquement, sa liberté de choix lui est acquise - il peut faire appliquer ses droits en tant que salarié et

¹PARADEISE C., PORCHER P., « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et emploi* n°46, 4/90, p.8 en particulier.

reste libre de contracter ou non dans l'avenir - sa position de salarié-postulant fait peser la balance de l'équilibre des forces contractuelles du côté de l'employeur. Ce n'est plus un candidat agissant librement qui prend part à la négociation d'un contrat, mais un subordonné de l'employeur qui est impliqué dans cette négociation. D'une part, les limites du contrat temporaire - qui n'implique le salarié que pour un temps déterminé - sont largement dépassées, puisqu'elles déterminent dans le même temps le prolongement ou non du contrat, et d'autre part les termes de la négociation préalable à l'embauche définitive sont modifiés.

En utilisant massivement les formes temporaires du contrat de travail, les employeurs s'appuient en fait sur une des formes juridiques à leur disposition - le CDD - pour intervenir sur les circonstances de la négociation de l'autre - le CDI. Ces modes d'intervention varient en outre selon la forme même du contrat temporaire : CDD "classique", contrat d'alternance, contrat d'insertion ou contrat d'intérim. A chaque fois, c'est un rapport spécifique qui s'établit entre employeur et salarié, et qui souvent, détermine de manière informelle mais non moins contraignante, les fondations d'une éventuelle embauche à durée indéterminée. Les types d'emploi ne peuvent donc se résumer par une identification stricte aux formes juridiques qu'ils revêtent. En s'engouffrant dans le vide juridique de l'embauche, les employeurs le transforment en une relation subordonnée dont ils détiennent, souvent seuls, les forces d'arbitrage, puisque la loi est ici en retard par rapport aux relations qui s'établissent, par les faits et les actes, entre le salarié et son employeur.

La mise en évidence de ces formes juridiques de l'embauche et de leurs relations entre elles, permet de poser plus concrètement la question des mécanismes présidant au recrutement, sans utiliser, comme clivage à priori signifiant de la relation d'embauche, les types contractuels utilisés. Ceux-ci risqueraient d'occulter l'ensemble des relations qui se nouent en amont du contrat de travail, qu'elles aient été encadrées par un autre contrat ou qu'elles se soient précisées à l'occasion d'une procédure de recrutement. Car les distinctions de cadre juridique ne sont pas nécessairement opérantes du côté de l'employeur. Celui-ci vise en effet une finalité, qui est celle de se procurer, de la manière qu'il juge la plus efficiente, une force de travail qui lui est nécessaire. Dans ce sens les formes d'embauche qu'il va mettre en place ne suivront pas les cadres juridiques, mais seront motivées par les

circonstances selon lesquelles le besoin de main-d'œuvre nouvelle se fait sentir. La forme juridique n'en sera qu'un outil, dont la finalité se comprend dans l'utilisation projetée du personnel recruté. Différemment utilisés par les employeurs, et pour des catégories bien particulières de salariés, les contrats temporaires de pré-embauche ne peuvent se comprendre que par rapport à l'ensemble des procédures de recrutement, y compris celles qui se soldent - comme c'est le plus souvent le cas pour l'encadrement - directement par un CDI.

II.A.2 Les formes circonstanciées

A côté des formes juridiques qui fournissent le cadre contractuel dans lequel l'embauche se réalise, on peut opérer une autre classification des modes selon lesquels les emplois sont pourvus. En interrogeant les circonstances qui amènent l'employeur à procéder à un recrutement, on aborde alors d'autres types de clivages entre les embauches, qui font explicitement appel aux mécanismes qui les sous-tendent.

Car embaucher ne va pas de soi. L'émergence d'un besoin de personnel est souvent le fruit d'une réflexion et d'un choix qui peut ne pas se traduire directement par une embauche. Faire appel à une personne, soit extérieure à l'entreprise, soit, dans l'entreprise, par mobilité interne, relève de circonstances qui conditionnent l'ensemble des procédures de recrutement, et dont la forme contractuelle n'est qu'un élément parmi d'autres.

Nous dresserons ici une typologie des formes circonstanciées de l'embauche telles qu'elles nous sont apparues au moment de l'enquête sur la zone industrielle de Carquefou. Il n'est cependant pas possible d'évaluer quantitativement leurs évolutions, tant celles-ci relèvent de l'appréciation, à un moment donné, que nos interlocuteurs pouvaient porter sur la situation de leur entreprise. Néanmoins, cela permet de mesurer l'étendue et la complexité des conditions dans lesquelles le besoin de recruter apparaît, ainsi que les relations étroites que ces conditions entretiennent avec les représentations qui œuvrent dans la procédure de recrutement.

1/ Le remplacement d'un salarié partant

Quand un salarié quitte l'entreprise, que ce soit ponctuellement - congé maladie, maternité, formation etc. - ou définitivement - retraite, démission, licenciement -, la question se pose inévitablement de son remplacement. Pour bien comprendre l'étendue des possibilités qui se posent à ce moment-là au décideur, il suffit d'envisager l'ensemble des conditions pouvant amener un salarié à quitter l'entreprise. Car le remplacement d'un poste est directement lié à ce qu'est ce poste, et aux circonstances de sa libération.

Son remplacement, s'il est décidé, va être différemment mené selon la manière dont cet employé quitte l'entreprise : volontairement ou non, après avoir ou non donné satisfaction. Si le salarié donnait entière satisfaction à son employeur, cela signifie que son départ va créer un manque, non seulement parce qu'il réduit la main-d'œuvre disponible, mais parce qu'il n'a pas été décidé - ou encouragé - par l'employeur. Il peut s'agir d'une absence ponctuelle, dont le retour est prévu et voulu par les deux parties. L'employeur hésitera alors à procéder au remplacement du poste momentanément vacant, et s'il se résout à le faire, pour un temps déterminé, il va se positionner d'emblée sur un recrutement temporaire. Cela implique une représentation purement utilitariste du remplaçant, qui sera sélectionné en grande partie en fonction de sa capacité à pourvoir momentanément à la surcharge de travail, mais en évitant qu'une démarche intégratrice ne soit engagée à son égard.

Si, en revanche, le salarié regretté quitte définitivement l'entreprise, l'employeur a plusieurs moyens de pallier son absence : soit il fait appel à la promotion interne, s'il s'agit d'un poste qualifié, afin de conserver, à ce niveau d'emploi, une continuité identitaire de la communauté productive (il fera éventuellement appel à une main-d'œuvre extérieure pour remplacer, au niveau plus bas, le salarié ainsi muté) ; soit il fait appel à des candidatures extérieures. A ce moment-là, il est fréquent de voir les profils de poste et de candidats s'appuyer massivement sur les caractéristiques du salarié sortant. L'employeur va utiliser comme critère de sélection les atouts du salarié qu'il cherche à remplacer.

Ces mécanismes d'identification sont significatifs de la phase de recrutement, et aboutissent le plus souvent à une recherche de salariés déjà

en place, tant la difficulté de sortir du cadre de l'emploi occupé est difficile quand il s'agit de remplacer un salarié à "contre-cœur".

Les conditions de remplacement d'un salarié sont donc déterminantes pour la procédure de recrutement. Car il ne s'agit pas seulement d'occuper une fonction, il s'agit de savoir si la place, occupée symboliquement dans l'entreprise par celui qui s'en va, est libre ou non. En fonction du degré de vacance de cette place, les procédures d'embauche seront plus ou moins intégratrices.

Si le salarié quitte l'entreprise avec l'approbation, voire "l'encouragement" de l'employeur, la procédure de remplacement ne sera pas la même. Si l'absence est temporaire, l'employeur hésitera moins à la combler, peut-être dans l'espoir de trouver une personne susceptible de prendre à terme la place de l'indésirable. Dans ce cas, l'embauche temporaire fera l'objet de plus de soins, et l'expérience sera plus intégratrice : la place est à construire.

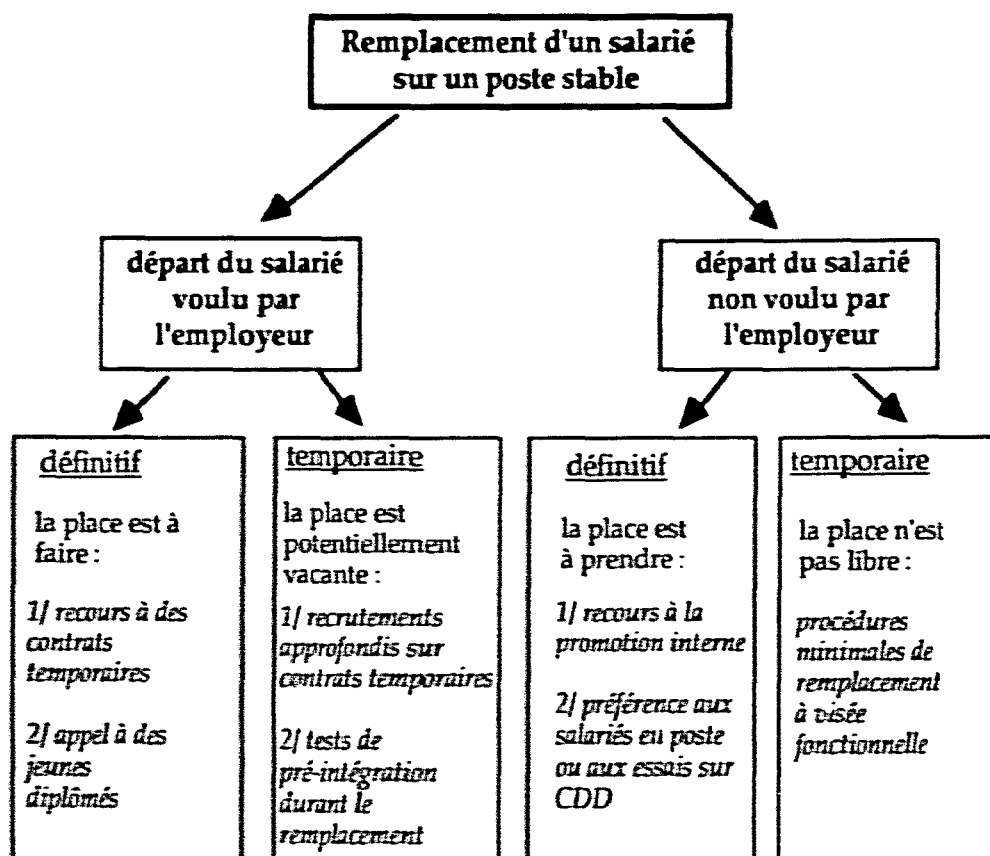
Si le départ est définitif, l'employeur se retrouve souvent devant un manque de supports satisfaisants pour définir le candidat qu'il désire trouver. Il est fréquent alors qu'il adopte le contre-pied de la situation précédente, en calquant en négatif les caractéristiques du salarié partant : il saura surtout ce qu'il ne veut pas trouver, et définira ses critères par l'exclusion de certaines caractéristiques qu'il perçoit comme défavorables. C'est souvent le manque de critères solides et constructifs qui amènent l'employeur à opter sur la temporalité du poste dans un premier temps, en demandant aux candidats de construire eux-mêmes, lors de contrats de courte durée, la place indéfinie.

Ces circonstances de libération d'emploi sont, en outre, favorables aux jeunes diplômés, car ils présentent, aux yeux de l'employeur, l'avantage d'être susceptibles d'apporter des compétences nouvelles à un poste qui souvent a été bloqué à la suite de ce qui est perçu comme une inadéquation du personnel en place.

Le remplacement d'un salarié partant ne fait donc pas l'objet de pratiques standardisées, mais plutôt de stratégies qui ne dépendent pas seulement du poste à pourvoir, mais de la manière dont celui-ci avait été occupé précédemment. Ceci relativise la notion de compétences adaptées au poste, puisque la définition d'un profil de candidat ne peut, dans la pratique, se

départir des expériences antérieures liées aux caractéristiques des salariés en fonction, et se détermine difficilement par équivalence avec des tâches bien précises et ciblées.

On peut résumer par un schéma les variations selon lesquelles se réalise le remplacement d'un salarié :



2/ La création d'un nouveau poste

Là encore, la décision de créer un poste supplémentaire entraîne une série de conditions qui ne sont pas similaires les unes aux autres. En premier lieu, ce nouvel emploi peut n'être que la duplication d'emplois déjà existants. Par exemple, il s'agit d'augmenter le pool des dactylos de deux à trois employés, d'embaucher cinq OS supplémentaires pour faire face à un surcroît de travail dans les ateliers, ou encore de doubler l'équipe des dessinateurs. Autant de fonctions déjà définies dans l'entreprise, et pour lesquelles la création d'un poste, s'il nécessite de repenser les équipes et leur

organisation, n'implique pas nécessairement l'entrée de compétences nouvelles.

Les modes d'embauche correspondant à la duplication de postes existant dépendent essentiellement du type de poste concerné et du niveau d'encadrement dont il peut bénéficier. S'il s'agit d'un emploi intégré dans une structure qui fonctionne déjà avec efficacité, l'embauche pourra se tourner vers des catégories plus jeunes, parfois sous forme de contrats alternés, afin de penser sur le long terme le renouvellement des emplois et le rajeunissement - problème crucial pour bon nombre d'établissements aujourd'hui - de la pyramide des âges du personnel. L'intégration du nouveau venu ne posant pas à priori de problèmes particuliers, et sa productivité pouvant être progressive sans entraver celle de l'établissement, de l'atelier ou du service, on se trouve alors devant des cas de figures idéales-types pour la mise en place de contrats dont bénéficient en priorité les jeunes. Ils présentent en outre l'avantage pour les employeurs d'être peu coûteux au démarrage, et donc d'étaler sur plusieurs mois, voire plusieurs années, la charge afférente à la création de ces emplois.

Par contre, s'il s'agit d'emplois plus qualifiés, et dont l'encadrement est peu structuré, les employeurs vont opter préférentiellement pour des candidats déjà expérimentés, qui vont non seulement apporter un soutien dans la réalisation de la charge de travail, mais en plus permettre de potentialiser les compétences déjà en place par l'apport de nouvelles connaissances. Visant alors plus "haut", le recours aux CDD sera plus rare, mais les procédures d'embauche seront plus complexes et les exigences plus élevées. La rentabilité attendue par l'arrivée du nouveau venu devra être immédiate et justifier d'emblée le salaire et les conditions de travail qui seront, elles aussi, nécessairement plus avantageuses pour le salarié.

Le cas de créations de postes impliquant l'arrivée de nouvelles fonctions dans l'entreprise est beaucoup plus difficile à gérer pour les recruteurs, et c'est dans ces situations que l'on rencontre le plus "d'erreurs" à l'embauche, voire le plus de "difficultés" à recruter. Car il s'agit pour l'employeur d'effectuer une délicate conversion : transformer des besoins techniques et théoriques en compétences et capacités identifiables à travers les profils des candidats. Cette opération dépend en grande partie des relations qu'entretient l'employeur avec son environnement : fréquence des

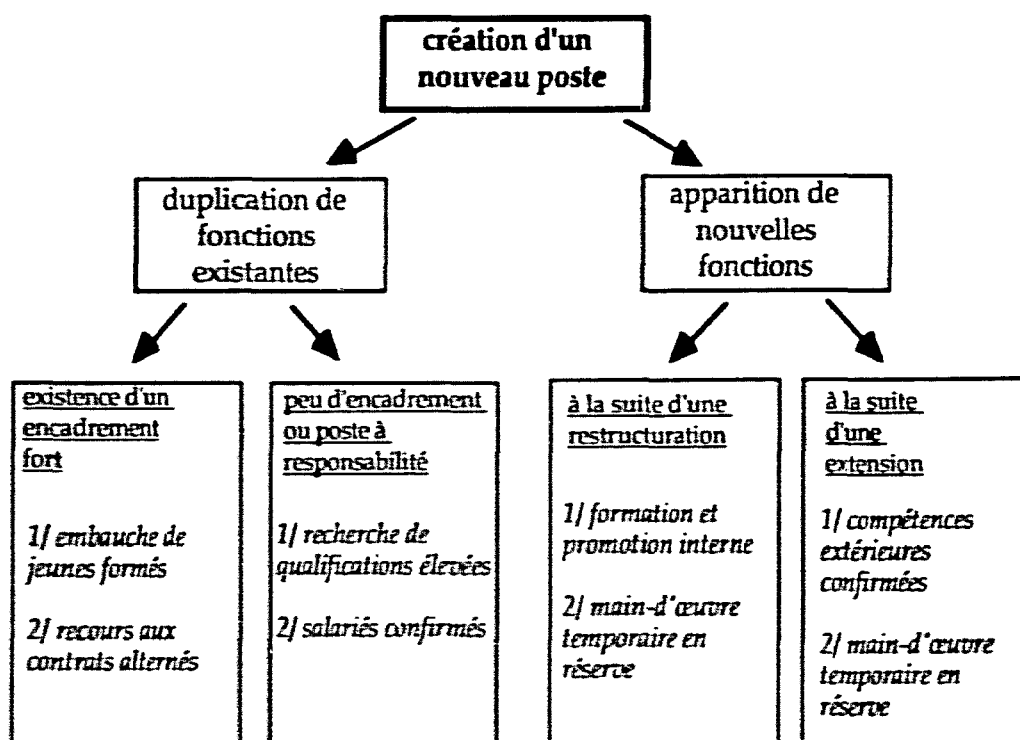
embauches dans l'entreprise - et donc expériences antérieures de recrutement - ; contacts avec des organismes de formation et/ou des organismes professionnels ; maintien de liens avec un réseau relationnel, professionnel et privé, susceptible de lui présenter des candidats etc.. Ce sont les modes de représentation des compétences extérieures disponibles qui déterminent, dans ce cas de figure, les conditions d'un recrutement aisé ou au contraire, périlleux.

Les modes de recrutement dépendront en outre des pratiques de gestion du personnel à l'intérieur de l'entreprise. En particulier en cas de restructuration, si l'établissement pratique couramment la formation continue de ses salariés, il préférera former son personnel en place pour l'adapter à des nouvelles fonctions. Mais dans le cas des restructurations comme des extensions, on assiste souvent à des évolutions qui avaient été préparées dans le temps, et qui ont donné lieu à des périodes intermédiaires plus ou moins longues. Les employeurs gèrent leurs transitions par la main-d'œuvre temporaire, et il n'est pas rare qu'au moment de créer des nouveaux services ou de restructurer un atelier, un grand nombre d'intérimaires et de contractuels passent par l'entreprise, contribuant ainsi à préparer un vivier de main-d'œuvre dans lequel l'employeur pourra puiser en connaissance de cause au moment d'embaucher.

Les recrutements liés à la création de postes sont ceux qui paraissent, dans les descriptions des recruteurs, les plus ouverts, car ils ne sont pas marqués par le passage de salariés qui contribuent, à posteriori, à y imprimer leur image - y compris en négatif -. Mais ils sont en même temps les plus difficiles, car ils mettent en concurrence les profils les plus variés, qui sont étudiés en guise de test, alors même que l'embauche est préférentiellement proposée sous forme de CDI. Le passage éventuel par une période courte d'essai sur CDD peut avoir valeur sélective, mais est aussi une épreuve pour l'employeur qui évalue alors la pertinence du poste qu'il a créé. Aux niveaux les plus élevés, ces recrutements se caractérisent par des épreuves plus sophistiquées et plus longues que pour des remplacements, et aux niveaux plus bas des qualifications, par un recours à une main-d'œuvre préalablement testée sur d'autres postes, à l'occasion de contrats temporaires.

La création d'un poste, sauf s'il s'agit d'une toute petite structure, et en particulier des établissements qui démarrent, se réalise dans la continuité de

ce qui existe déjà, et est souvent préparée par l'employeur. Si celui-ci recule le moment d'embaucher, il a recours, le plus longtemps possible, à de la main-d'œuvre temporaire, et lorsqu'il décide de procéder au recrutement, c'est alors dans l'urgence, voire dans la précipitation. Il aura tendance dans ce cas à puiser dans l'effectif des contractuels, pour s'éviter de mettre en place une procédure longue et coûteuse.



3/ L'embauche opportuniste

Il n'est pas rare qu'une embauche soit réalisée parce que le candidat est là. Les grandes entreprises ont longtemps fait une cour assidue aux sortants d'écoles supérieures prestigieuses, sans pour autant proposer à chaque fois une "place vacante". De même, elles passaient selon des rythmes réguliers des annonces dans la grande presse nationale afin de se constituer un "vivier de personnel", dans l'espoir de trouver l'oiseau rare, qu'il y ait ou non un poste disponible. Ces pratiques sont aujourd'hui moins fréquentes, mais, y compris dans les PME, la situation idéale reste, pour l'employeur, celle où le candidat "parfait" se présente aux portes de l'entreprise pour déclarer à son futur employeur sa disponibilité immédiate.

En fait, il n'est pas rare - et ce quelle que soit la taille de l'entreprise -, que des emplois potentiels soient laissés en attente, soit qu'un salarié partant n'ait pas été remplacé dans l'immédiat, soit qu'il existe des possibilités de création, mais sans qu'elles se figent dans un plan précis de recrutement. De nombreuses PME hésitent à entamer des procédures d'embauche, alors même qu'elles auraient des emplois à proposer, préférant se décider à l'occasion d'une rencontre, d'une recommandation, d'une proposition. La recherche d'un candidat engage l'employeur et l'oblige à définir à la fois un poste et un profil, même imparfaitement. Or, de nombreux chefs d'entreprise refusent d'opérer de cette manière, persuadés qu'ainsi ils peuvent trouver "mieux" et "moins cher". Ces conduites attentistes, de la part de PME peu attractives, aboutissent le plus souvent par un abandon, temporaire ou définitif, du projet d'embauche, et par une surcharge de travail pour le personnel en place. A trop vouloir être choisi, l'employeur est paralysé dans ses propres décisions.

On ne peut schématiser, comme dans les cas précédents, les circonstances qui amènent un employeur à recruter en dehors d'une recherche formalisée de candidat. Mais il ne faut pas non plus oublier que, fréquemment, des embauches sont réalisées ainsi. Car de nombreux employeurs déclarent ne pas avoir de postes disponibles, mais il leur arrive plus d'une fois d'embaucher parce qu'une personne précise les intéressait. Dans ce cas, ils arrivent à débloquer les fonds nécessaires à l'embauche, et même si cela passe par une période d'essai sur CDD, le salarié est dans une position à la fois de demandeur et de demandé, ce qui rend plus confortables les conditions de la négociation.

En demandant aux employeurs de décrire leurs embauches, nous leur posons la question des moyens par lesquels ils avaient trouvé leur salarié : annonces dans la presse, relations, candidatures spontanées, ANPE, établissements de formation etc.. En fait, ils étaient souvent perplexes car ne savaient comment répondre dans le cas d'une embauche où ils n'avaient pas cherché. Tour à tour, et selon leur perception de la procédure de recrutement, ils indiquaient "les relations" ou "les candidatures spontanées" pour désigner ces situations, puisque dans bien des cas, il s'agissait de candidatures dirigées, fléchées, qui avaient été étudiées avec d'autant plus d'intérêt qu'elles étaient assorties de recommandations flatteuses, d'une introduction relationnelle privée ou professionnelle. Dans

ces situations particulières d'embauche, qu'il s'agisse d'un emploi sous CDD, sous CDI ou sous contrat particulier, la situation de précarité du salarié doit être relativisée par les circonstances de sa rencontre avec l'employeur. La forme juridique du recrutement importe moins que sa forme relationnelle, où il n'y a plus vraiment de concurrence, mais la prise en considération des qualités de l'individu telles qu'elles se sont dites dans un réseau relationnel connu.

Les formes circonstanciées de l'embauche cassent la dualité établie par les formes juridiques. Elles sont fragiles et ne constituent pas des cas purs. En essayant de rendre compte de cet aspect de la réalité du recrutement, cette typologie se base sur la démarche de l'employeur, sur ce qui motive ses choix contractuels dans un objectif précis. Parfois largement anticipés et stratégiques, parfois liés à des conditions opportunistes, parfois résultat d'une ambivalence, ces choix ne sont pas le fruit du hasard, et conditionnent tous la mise en branle de procédures de recherche puis de sélection particulières. Enfin, différentes personnes peuvent intervenir dans la décision du recrutement. Ces instances décisionnelles doivent également être considérées comme des contraintes avec lesquelles l'employeur - ou son représentant - doit compter, car le résultat final est conditionné par les possibles qui s'offrent au recruteur dans l'exercice de son art.

II.A.3 Les formes décisionnelles

Le large extrait d'entretien qui suit montre que les formes décisionnelles et les formes circonstanciées de l'embauche ne peuvent être distinguées des formes juridiques, dans la mesure où la planification des recrutements est directement dépendante des modes d'organisation interne de la gestion du personnel. Le locuteur est un responsable du personnel d'une entreprise industrielle d'une centaine de salariés qui a subi ces dix dernières années de profondes restructurations. Il est souvent bloqué dans ses initiatives par les instances dirigeantes du groupe dont il dépend et qui siègent à Paris, ce qui

le met dans une position ambivalente à l'occasion de sa recherche de personnel :

"Vu du côté des responsables, si vous voulez, et je crois, et dans notre entreprise, ça s'est vu encore, les responsables sont tellement occupés par l'idée que c'est difficile de mener à bien une opération de licenciement qu'ils hésitent beaucoup à s'engager sur les recrutements. Et nous avons finalement cette tendance qui est de reporter les décisions, si vous voulez, de recrutement de fond qui représentent effectivement des orientations sur un engagement à moyen terme. Je pense qu'on est très préoccupé par ça, tout licenciement représentant une crise avec souvent si vous voulez, des périodes difficiles à vivre, etc.. Je crois qu'au fond ça retient les responsables et les amène à différer souvent les décisions de recrutement. Ça c'est ennuyeux.

Alors on essaie, effectivement, à travers les contrats à durée déterminée, l'appel à l'intérim, de prévoir en quelque sorte, de faire jouer leur sens du distributif, pour que progressivement les gens puissent être introduits dans l'entreprise et ensuite passer au niveau des contrats à durée indéterminée, et je sais que, personnellement, je pense que les responsables du personnel que nous sommes doivent agir pour insister sur l'importance de ces engagements et de l'introduction, si vous voulez, du contrat à durée indéterminée comme objectif, parce que les décideurs, si vous voulez, voient les aléas, en quelque sorte, ont tendance à avoir de la peine à s'engager sur moyen terme.

Notre programme de formation de contrats de qualification pour notre relève, je constate qu'il est difficile à mettre en place parce que l'avenir, si vous voulez, il est difficile de se projeter sur deux ou trois ans.

Il faut qu'on le fasse pourtant."

Celui qui recrute n'est souvent pas seul à prendre la décision, et l'harmonie des instances responsables du recrutement est décisive dans la bonne conduite de celui-ci. Les situations d'ambivalence, de malentendu, voire de désaccord ne sont pas rares au moment des embauches, et ce pas seulement lorsque la direction est éloignée - hiérarchiquement ou/et géographiquement - du lieu d'emploi. Le recruteur est donc soumis à des contraintes, et pour faire valoir sa décision, il lui faudra argumenter, voire anticiper - comme on vient de le voir, à travers le maintien d'une réserve de main-d'œuvre temporaire ou la mise en place d'un plan de formation

alternée - l'arrivée souvent soudaine et impérieuse d'une décision de recrutement.

Globalement, on peut résumer les contraintes qui pèsent sur les responsables de l'embauche en distinguant les déterminants opérant en amont et en aval de sa position hiérarchique.

1/ Les décisions téléguidées

Dès qu'un établissement dépend d'une autre structure : entreprise, groupe, holding, il n'est plus totalement maître de ses embauches. Les formes que prennent ces contraintes dépendent cependant du type - ou des types, car ils ne sont pas exhaustifs - d'aliénation dont le responsable est l'objet. On peut à ce sujet distinguer plusieurs types de liens :

Dans les entreprises très structurées, et qui ont autonomisé la gestion de leur personnel, et en particulier la conduite des embauches, le poids des hiérarchies influe sensiblement sur les procédures de recrutement. Ceci se retrouve à plusieurs niveaux. En premier lieu, la personne, souvent un cadre, qui procède au recrutement devra à tout moment justifier ses décisions, lesquelles ont pour but de s'accorder avec les instructions qu'il reçoit. Cela conduit à rigidifier considérablement les procédures de recrutement puisqu'elles ne sont pas censées être le fruit d'une décision individuelle - donc malléable - mais collective, voire "objective". Le cadre responsable des recrutements d'une grande entreprise est une personne formée dans l'entreprise, soumise à un discours dont il est le représentant, initiée à la "gestion des ressources humaines", avec tout ce que cela comporte de justifications rationnelles du pouvoir dont il n'est que l'outil. Si les publics les plus fragilisés (bas niveaux de qualification, chômeurs de longue durée, jeunes sans expérience professionnelle etc.) ont des difficultés à s'employer dans les grandes structures, c'est en partie parce que le cadre des embauches, et les critères de sélection sont figés selon une voie hiérarchique à laquelle les recruteurs ne peuvent déroger sans des arguments solides. On aboutit alors à des formalisations étroites dans les procédures, qui sont le reflet du cadre contraint dans lequel elles se déroulent.

En second lieu, le responsable d'un établissement n'est pas toujours maître des procédures de recrutement elles-mêmes. Parfois celles-ci sont menées (de l'annonce aux premières sélections) par un siège éloigné, souvent parisien, et selon des critères qui ne tiennent pas compte des conditions locales du marché et des expériences du terrain. Dans les cas extrêmes, on trouve des multinationales dont les critères d'embauche et les procédures de recrutement sont fixés à l'étranger, et communément à un ensemble de pays, le responsable direct n'intervenant que dans la phase finale de l'embauche, et seulement pour donner son "avis". Le décalage est grand entre les instances décisionnelles et les instances fonctionnelles, et les procédures ressemblent fort à des recrutements de type administratif. En effet, les cadres, dirigeant les structures décentralisées, se voient imposer un personnel qu'ils n'ont pas choisi, et sur lequel, parfois, ils n'ont pas été consulté. Ces procédures, même si elles donnent lieu ponctuellement à des conflits entre les établissements et les directions, fonctionnent relativement bien, car l'ensemble du personnel est passé dans le même "filtre", et, s'il se maintient suffisamment longtemps dans l'entreprise, il se soumet aisément à ce mode de gestion, qui impose toujours un tiers étranger et extérieur à toutes les relations hiérarchiques directes.

En troisième lieu, on citera le cas, de plus en plus fréquent, de patrons de PME qui se sont rattachés à un groupe ou à un holding financier. Espérant trouver ainsi un soutien et une assurance de continuité dans une période conjoncturellement difficile, ils se trouvent finalement dépourvus d'une partie de leur autonomie, et dépendent de décisions qui sont en totale contradiction avec leur propre pratique de gestion de l'entreprise. Les décisions tombent, brutales et inhumaines, interdisant des embauches définitives, ou au contraire incitant fortement à l'accroissement de personnel, ce qui ne correspond pas toujours à la perception que le chef d'entreprise a, sur le terrain, de ses besoins. Interdits d'embauche, certains ont opté pour l'accroissement des contrats temporaires, alors qu'ils n'en usaient qu'exceptionnellement auparavant. Quand ils recrutent, ils se sentent dépendants de contrôleurs anonymes et impitoyables, et constatent qu'ils modifient leurs pratiques dans le sens d'une relève de leurs exigences formelles, au contraire de pratiques plus relationnelles selon lesquelles ils fonctionnaient du temps de leur indépendance.

Enfin, l'appartenance d'un établissement à une grande entreprise ou à un groupe peut engendrer des stratégies de permutation de personnels d'une structure à une autre, afin d'éviter des licenciements secs. Ainsi, certains établissements sont contraints d'accueillir des salariés appartenant à une autre structure, en n'ayant qu'une liberté limitée de choix. Or ce personnel a pu être recruté selon des critères différents de ceux de l'établissement d'accueil, et cela provoque, dans la vie interne et organisationnelle des services des perturbations difficiles à gérer. En outre, ces pratiques, qui sont imposées "d'en haut" et souvent brutalement, paralysent des plans de recrutement qui s'étaient établis en fonction des besoins propres à l'établissement - qui est par définition en expansion -. Afin de pallier ces à-coups perturbateurs, les grandes entreprises et les groupes mettent en place des systèmes d'embauche et de sélection centralisés, qui diminuent les critères de recrutement de chaque établissement, et nivellent - souvent par le "haut" - les caractéristiques des nouvelles recrues. On se retrouve alors dans le deuxième cas, où les possibilités d'individualisation des critères sont réduites, et les cadres procéduriaux rigidifiés.

On pourrait sans doute trouver d'autres situations dans lesquelles les responsables du recrutement sont contraints par des instances qui aliènent, en totalité ou en partie, leur autonomie de décision. Les étroites relations que les établissements entretiennent entre eux, la constitution de groupes, comme la multiplication des sous-traitants, nécessitent une appréhension des procédures d'embauche dans un cadre contraint, où le pouvoir n'est pas toujours entre les seules mains de celui qui recrute sur le terrain. Nous n'avons pas abordé ici la situation délicate du recruteur extérieur, qui effectue une prestation de service pour une entreprise. Car ce cas s'intègre, dans les faits, aux autres : le recours à des cabinets de recrutement n'est contraignant que lorsqu'il agit comme une nécessité de justification des choix, ou lorsqu'il est l'objet d'une volonté d'harmonisation des procédures. Les conseils, s'ils déposent l'employeur de son pouvoir à son insu, ne sont que des outils, parmi d'autres, de gestion de l'embauche, et peuvent être abandonnés. Car c'est dans la structure économique et sociale de la communauté de production que se décide et que se comprend tout choix de procédure, les intervenants extérieurs n'ayant que des pouvoirs délégués.

2/ les pressions subalternes

Le chef du personnel cité au début de ce chapitre fait explicitement référence aux perturbations qu'entraînent les procédures de licenciement dans un établissement. Les décisions de "dégraissage" sont une source permanente de conflit entre les responsables locaux et les instances décisionnelles qui agissent au-delà du terrain. Les conflits éclatent localement, et ce sont les responsables présents sur place qui doivent alors les gérer. Dans les grandes structures, ce problème est souvent résolu par le maintien en permanence d'un volet important de main-d'œuvre temporaire, pour lequel les syndicats hésitent à engager des actions collectives. Les pressions existant du côté des partenaires sociaux sont de moins en moins actives, et les grandes entreprises ont de nombreux moyens à leur disposition pour y faire face.

Par contre, les petites et moyennes structures sont, aujourd'hui, beaucoup plus sensibles à ce type d'argument. Les décisions de recruter et de licencier émanent des mêmes individus ou des mêmes collectifs, en prise directe avec les relations qu'entretient le personnel avec ses dirigeants. Si les mouvements sociaux de grande ampleur ne sont pas à craindre, si la peur du chômage induit des attitudes de repli individualistes de la part des salariés, les moyens de pression ne sont plus les mêmes, mais ils existent. Les manifestations de contestation à l'égard d'un patron de PME peuvent prendre différentes formes : moindre efficacité au travail, arrêts répétés, désolidarité avec les intérêts de l'entreprise, voire mobilité vers la concurrence, sans compter les facteurs jouant sur la survie locale de l'entreprise, comme la mise en cause face aux clients et aux fournisseurs directs. Parce qu'il n'a pas les moyens de fidéliser son personnel par des perspectives de salaire et de carrière comparables aux grandes structures, le dirigeant d'une PME possède comme seul atout la qualité relationnelle - "à taille humaine" - de son établissement, et ne peut inconsidérément prendre le risque de perturber un équilibre toujours fragile.

De ce fait, il est soumis, dans ses décisions de recrutement, à un contrôle informel mais néanmoins puissant de ses subordonnés, dont la non-acceptation d'un nouveau venu peut entraver considérablement la bonne marche de son entreprise. C'est aussi pour cela que les dirigeants de PME

n'ont qu'un recours limité et circonstancié à du personnel temporaire, qui perturbe toujours le fonctionnement permanent de leur structure, et que bon nombre d'entre eux hésitent à prendre seuls une décision qui influe sur la vie relationnelle de l'ensemble de leur personnel.

Une des méthodes utilisées afin d'opérer à des recrutements sans prendre trop de "risque", consiste pour eux aujourd'hui à pré-embaucher leurs recrues sur des contrats temporaires : CDD, intérim ou contrats alternés, selon les cas. L'utilisation de ces contrats par les structures de taille moyenne est souvent liée à une stratégie de pré-recrutement, qui met le nouveau salarié en situation de travail, et permet de déléguer de manière informelle la décision d'intégration définitive - ce qui reste l'objectif final - à ses collègues. L'embauche directe sous CDI, si elle ne satisfait pas aux espérances, aboutit à une procédure de licenciement, qui met alors en jeu une identité collective et une solidarité de l'ensemble du personnel auxquelles les chefs d'entreprises ne veulent pas se confronter. Le passage par un contrat temporaire institue, en revanche, une distinction catégorielle entre les salariés, et le non-renouvellement éventuel de ce contrat ne met pas en danger l'ensemble du collectif permanent, et peut ainsi être mieux accepté.

Ces modes de recrutement ne peuvent cependant être analysés uniquement comme la réduction de l'incertitude à l'embauche. Car, y compris dans les PME, on n'embauche que rarement les cadres sous ce mode. Ce qui se réalise à travers ces contrats d'essai, c'est une délégation de décision, un désengagement de l'employeur vis-à-vis du futur salarié, qui ne peut alors compter sur un statut protégé pour se faire une place dans l'entreprise. Les patrons n'ont, par contre, pas besoin d'utiliser cette procédure quand ils recrutent un collaborateur direct, en particulier un cadre. Les fonctions d'encadrement nécessitent la mise en place d'une relation de proximité, voire d'identification avec la direction, et l'engagement réciproque de l'employeur et de son salarié est à la base même du lien opérationnel qui justifie l'embauche. L'incertitude demeure importante, mais elle est réduite par le lien qui s'opère dans la dépendance mutuelle. Si un employeur décidait de recruter un cadre dirigeant à l'issue de périodes intérimaires, il contribuerait à l'échec de l'intégration de son salarié aux fonctions qu'il lui proposerait.

Les formes de l'embauche dessinent les premiers contours à la fois juridiques, circonstanciels et décisionnels que prennent les procédures de recrutement. Elles montrent l'étendue des facteurs intervenant dans l'explication d'un fait qui est souvent réduit à une relation duale. Du côté de l'employeur, le pouvoir de décision n'est jamais total, il est dépendant à la fois de ses liens hiérarchiques, financiers, économiques et sociaux et des normes selon lesquelles il cherche à maintenir une cohésion relationnelle au sein de la structure qu'il dirige.

Nous avons vu que recrutement ne signifie pas toujours recherche de personnel, de même qu'un appel à candidature n'aboutit pas toujours à une embauche. Cependant, au moment de rechercher de nouveaux salariés, l'employeur fait fonctionner les réseaux par lesquels il a coutume de recruter, se positionnant ainsi d'emblée sur des terrains différemment disposés au regard des éventuels postulants à l'emploi. En se situant à partir de modes habituels de recherche de salariés, l'employeur fait savoir dans quel champ du recrutement il opère, fait déjà une présélection, actionne ses critères d'embauche.

II.B La chasse aux recrues

Que les entreprises partent à la recherche active d'un candidat au moment où un besoin de recrutement se fait sentir, ou qu'elles préfèrent saisir les opportunités pour décider d'une embauche, elles se situent dans des circuits qui orientent la manière dont elles pourvoient à leur besoin de main-d'œuvre. Ces circuits sont variés, et fonctionnent différemment, à la fois selon les caractéristiques de l'établissement employeur, et à la fois selon le type de poste à pourvoir. Ils suivent donc des hiérarchies clivantes, montrant que la manière de rechercher des salariés est déjà une anticipation, voire une sélection des caractéristiques du candidat tel que les recruteurs se le représentent.

En outre, selon la taille et l'organisation interne de l'établissement employeur, les responsables disposent de moyens propres à la gestion du personnel, qui structurent d'emblée les actions possibles en matière de recrutement. C'est pourquoi, avant d'étudier spécifiquement les modes selon lesquels les entreprises se pourvoient en main-d'œuvre, nous étudierons les moyens dont elles disposent, dans leur organisation interne, pour gérer leur personnel et les candidatures qu'elles reçoivent.

II.B.1 Avant de recruter

La préparation d'un recrutement peut s'effectuer d'une façon plus ou moins formelle, selon la taille de l'entreprise et son organisation interne. Dans des structures de petite ou moyenne taille, une embauche peut être décidée à l'occasion de la rencontre avec un candidat intéressant, mais elle ne fait pas nécessairement l'objet de préparations standardisées autour du poste, du profil à rechercher etc. Par contre, la décision d'embauche dans les grandes entreprises passe nécessairement par la hiérarchie et nécessite un cadrage plus formalisé.

Le recrutement est une des activités de la gestion du personnel. Le plus souvent, c'est le chef d'entreprise, quand le siège social est sur place, et que

l'entreprise compte moins de 100 salariés, qui s'en occupe. Dans les établissements de plus de 20 salariés, 43 % ont un service du personnel structuré avec un encadrement adapté (17 % des moins de 50 salariés et 77 % des plus de 100). Cependant, nombreux sont les établissements de Carquefou dont le siège est situé dans une autre région de France ou à l'étranger. Dans ce cas, la gestion du personnel passe parfois par l'extérieur, et cela peut poser des problèmes de cohérence pour les recrutements locaux.

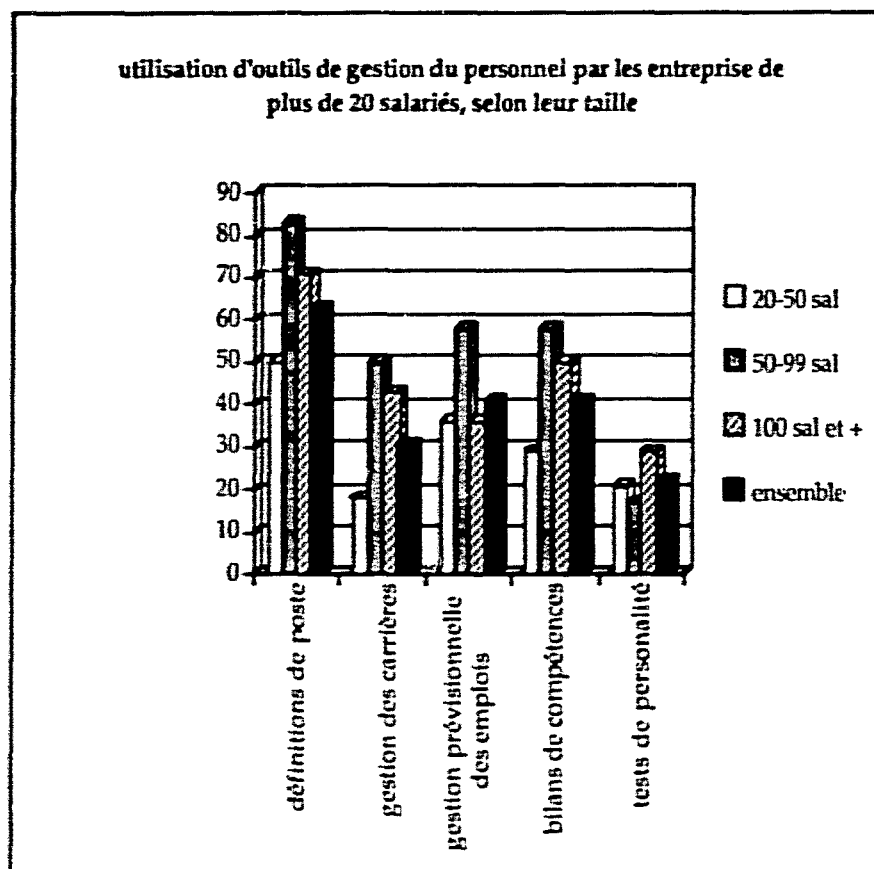
"...la DRH raisonnait généralement sur un plan d'organisation de la société qui était , par exemple, on embauche un ingénieur commercial, ce seront systématiquement des bac+4, et nous, on a souffert pendant un certain temps, de devoir embaucher des bac+4 qui présentaient aucun intérêt. Mais ils étaient embauchés parce qu'il étaient bac+4. Donc, il y a eu un changement, où on a considéré que on baissait un peu la barre, et on préférerait avoir des gens ayant une première expérience commerciale, que d'avoir des gens sortant directement d'une école de commerce, par exemple, ou d'une école d'ingénieur. Ou des gens venant de chez un autre constructeur. Alors on avait certaines difficultés parce qu'on ne rentrait plus dans le plan, c'est-à-dire la réglementation interne à notre société, et c'était une bataille interne entre la direction d'une division commerciale et la DRH parce qu'il ne fallait pas dépasser un certain quota de gens ne rentrant pas réellement dans le plan."

Directeur d'agence régionale d'une multinationale spécialisée dans la production et la diffusion de matériels informatiques

Comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation interne de l'entreprise et sa nature influent sur la façon dont un recrutement va se dérouler. Selon qu'il sera opéré par un cadre délégué de la direction, par un siège social (plus ou moins éloigné du lieu d'emploi) ou par le chef d'entreprise lui-même, on assiste à des procédures différemment standardisées, plus ou moins collégiales et proches de l'offre locale d'emploi. Car l'embauche n'est pas un acte qui peut se dissocier des autres procédures d'évaluation, de prévision ou de répartition des postes dans l'établissement.

1/Les outils de gestion du personnel

L'utilisation d'outils de gestion du personnel¹ dans les entreprises de plus de 20 salariés, fait apparaître une hiérarchie dans les pratiques :

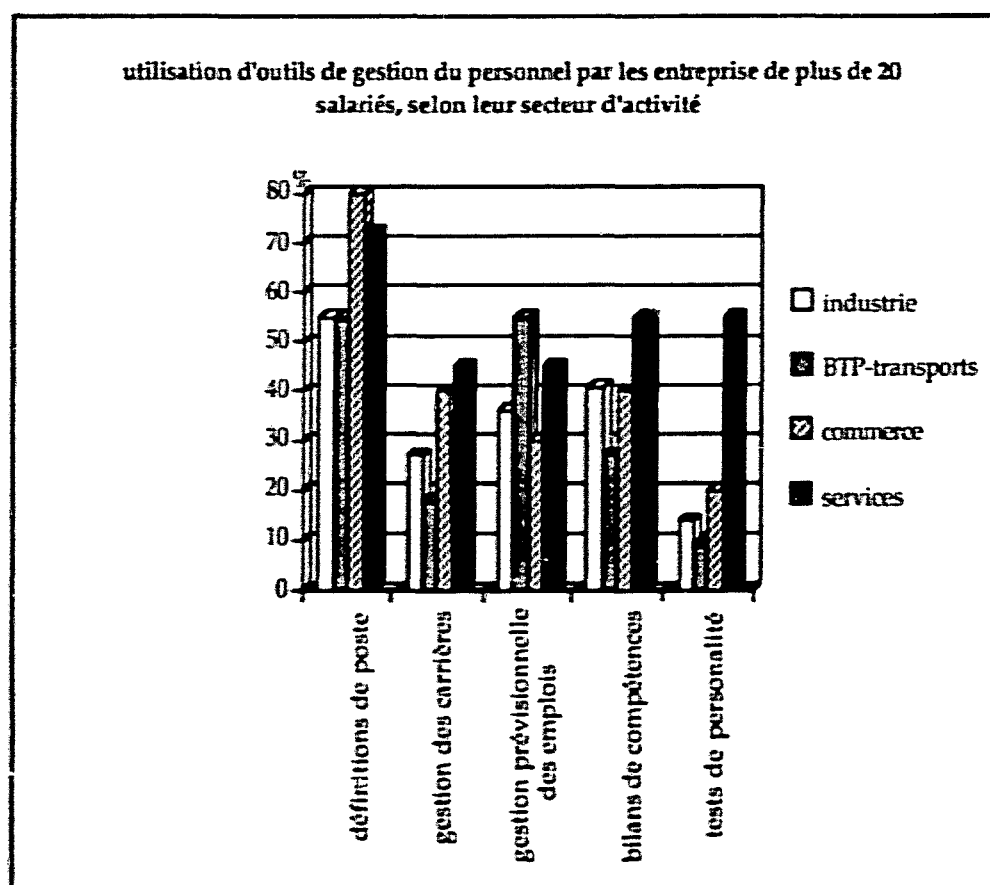


Quelle que soit la taille de l'entreprise, il apparaît que ce sont les outils de définition de poste qui sont les plus utilisés dans les établissements. Il est à noter, par ailleurs, que ceci est d'autant plus vrai qu'il existe un service du personnel dans l'entreprise. Cependant, cette notion recouvre des réalités bien différentes, selon la manière dont les répondants ont perçu cette question. Il peut, en effet, aussi bien s'agir d'outils "maison", élaborés par le service du personnel, que des définitions issues des conventions collectives, ou d'utilisation de matériaux plus standardisés comme les nomenclatures de l'INSEE, de l'ANPE ou du CEREQ (RFE, ROME, etc.).

¹ cette question n'a été posée qu'aux entreprises de plus de 20 salariés. On peut la retrouver en annexe sur le questionnaire, Q17, p.536

On constate par ailleurs que ce sont les établissements de taille moyenne (50-99 salariés) qui déclarent utiliser le plus ce type d'outils. Dans ces structures, qui disposent de peu de moyens de gestion, l'appropriation de standards semble être une manière de régler les problèmes d'organisation interne, pour lesquels elles ne disposent que de peu de temps et de personnel.

Les bilans de compétence et tests de personnalité suivent une évolution très divergente selon qu'il existe ou non un service du personnel dans l'établissement : les premiers sont plus souvent utilisés par les professionnels en ressources humaines, alors que les seconds le sont également par les chefs d'entreprise. Les bilans représentent un outil de standardisation qui fonctionne au même titre que les définitions de poste et la Gestion Prévisionnelle des Emplois (GPE), alors que les tests interviennent dans le cadre d'un usage plus relationnel, pour un type de gestion du personnel moins standardisé et plus personnalisé.



Les secteurs d'activité des entreprises font apparaître un certain nombre de clivages dans l'utilisation des outils de gestion du personnel. Cependant, il faut ici considérer le double impact du secteur et de la taille.

Alors que les entreprises de BTP-Transports et de services sont les moins nombreuses à posséder un service du personnel (un tiers seulement), ce qui est conforme à leur faible taille dans notre échantillon, elles utilisent différemment les outils de gestion : ce sont les services qui sont en effet les plus demandeurs, dépassant de loin l'industrie et le BTP, et même le commerce (à l'exception des définitions de poste). En particulier, ces sociétés sont de très fortes utilisatrices de bilans de compétence et de tests de personnalité (55 %). Ceci est significatif d'une représentation des compétences professionnelles évaluées à partir de la "personne", et médiatisées par des outils standards. A côté, le BTP, qui dit faire de la GPE dans 55 % des cas, n'utilise que très peu les bilans et les tests, évaluant son personnel sur des critères techniques directement à partir du travail exécuté sur le terrain.

A travers les outils de gestion du personnel apparaissent des cadres de représentation caractéristiques des types d'entreprises, qui vont disposer, d'emblée dans leurs structures, d'éléments plus ou moins standardisés, conformément aux exigences qu'ils formulent à l'égard de leur personnel et aux représentations qu'ils élaborent des qualités et compétences de leurs salariés.

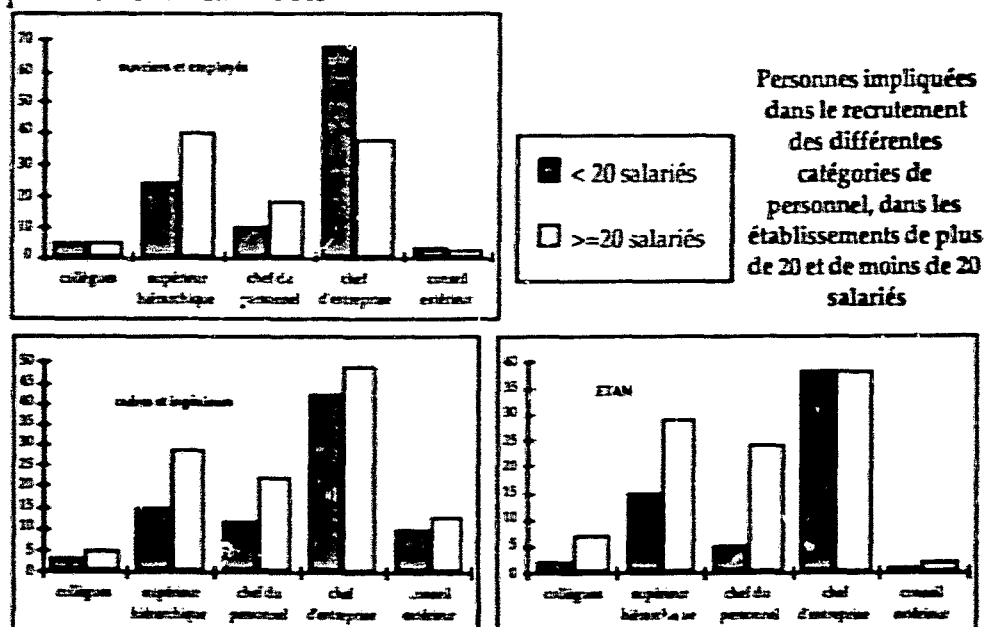
C'est dans les sociétés de service que s'élabore une représentation du travail basée, non pas sur le poste, mais sur la personne et les compétences individuelles. Ceci se retrouve, mais à un moindre degré, dans les établissements de type commercial. Les entreprises industrielles présentent des caractéristiques divergentes selon qu'elles disposent ou non d'un service du personnel. Si celui-ci existe, ses pratiques se tournent plus souvent vers la standardisation des compétences (définition des postes, gestion des carrières et des emplois, bilans de compétences), alors que les standardisations sont très faibles quand il n'existe pas de service spécialisé. Quant au BTP, l'aspect relationnel passe au dernier plan, qu'il existe ou non de service du personnel. C'est le travail sur le poste qui est privilégié, mais avec très peu d'outils d'évaluation des salariés. Les compétences

professionnelles passent ici par une appréciation de la qualité du travail fourni, et non par une évaluation des capacités potentielles du salarié.

2/ Définir un besoin

Le fait de passer par un descriptif du poste à pourvoir, au moment de la prise de décision d'un recrutement, suit en fait les mêmes évolutions que l'utilisation d'outils de définition de poste¹. Néanmoins, entre 71 % (moins de 50 salariés) et 79 % (plus de 100 salariés) des enquêtés disent réaliser des descriptifs de poste au moment de l'embauche. Il peut cependant s'opérer une confusion, remarquée au moment des entretiens : le descriptif du poste à pourvoir ressemble fort à la définition du profil du candidat. Se produit souvent à ce sujet un amalgame qui montre la difficulté qu'ont les employeurs à opérer une distinction entre les fonctions et les compétences.

Les caractéristiques du candidat à recruter font souvent l'objet d'une réflexion collégiale, y compris dans les petites structures, mais en restant au niveau des échelons hiérarchiques supérieurs. Rares sont les entreprises qui consultent les collègues du futur employé, pour la définition des qualités qui lui seront demandées.



¹ cf. en annexe : questionnaire, Q25, p.538

Le recours à des conseils extérieurs est assez faible pour les catégories les plus basses. Par contre, il reste relativement stable, quelle que soit la taille de l'entreprise, pour l'encadrement (entre 10 et 13 %). C'est également l'existence ou non d'un service du personnel, qui fait la différence : les entreprises feront d'autant plus facilement appel à des conseils extérieurs qu'elles ne possèdent pas de service spécialisé dans leurs murs. Le conseil extérieur apparaît, en fait, comme une aide pour le chef d'entreprise, quand il ne peut pas la trouver à l'intérieur de son établissement, mais jamais comme un substitut des décideurs.

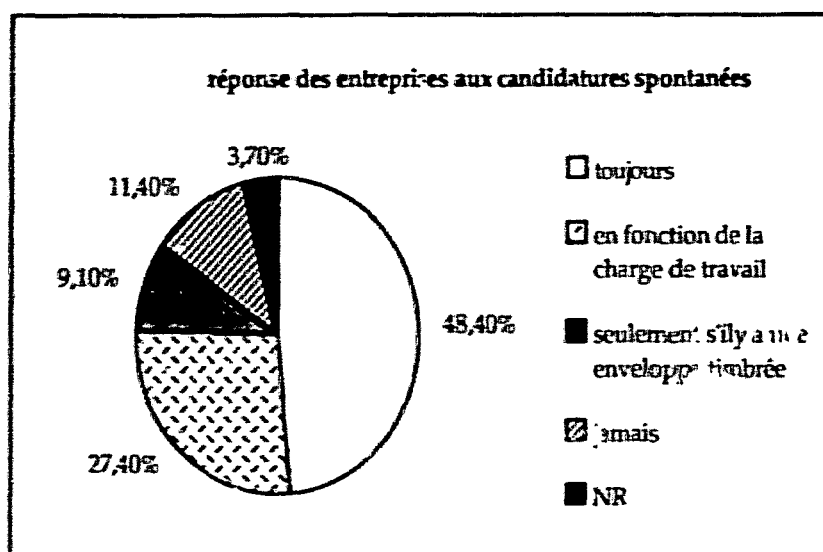
Enfin, pour bien comprendre dans quel contexte s'élabore une décision de recrutement, il faut rappeler l'impact déterminant des formes selon lesquelles celle-ci se prend, ainsi que celui des circonstances de la mise sur le marché de l'offre. C'est à travers la gestion des candidatures spontanées, que les employeurs expriment la manière dont ils se positionnent par rapport à l'externalisation ou non de leurs propositions d'emploi.

3/ L'avenir des candidatures spontanées

Qu'il y ait ou non des postes disponibles, les employeurs reçoivent des candidatures et doivent opter pour un mode de gestion de ces demandes de travail. Leur attitude constitue un premier tri, qui peut aller du "classement vertical" à la constitution d'un fichier, mais qui, surtout, détermine leur position face à ce qui reste parfois leur seul contact avec les demandeurs d'emploi. Le tri des candidatures spontanées se réalise à partir de la définition des "profils" : certaines personnes paraîtront d'emblée potentiellement intéressantes pour l'entreprise, d'autres seront exclues. Entre ces deux cas extrêmes et faciles à repérer, se situe toute une frange d'individus dont les Curriculum Vitae plongent les employeurs dans l'expectative. Il leur faut alors établir des priorités, définir des normes, procéder à un tri qu'ils jugent souvent arbitraire, mais sans lequel ils ne pourraient gérer la forte demande dont ils sont l'objet.

Le recours aux candidatures spontanées au moment de la recherche d'un candidat à l'embauche est un des circuits les plus couramment utilisés par les entreprises. Selon les réponses au questionnaire, près de la moitié des entreprises répondent toujours aux candidatures qu'elles reçoivent. De plus,

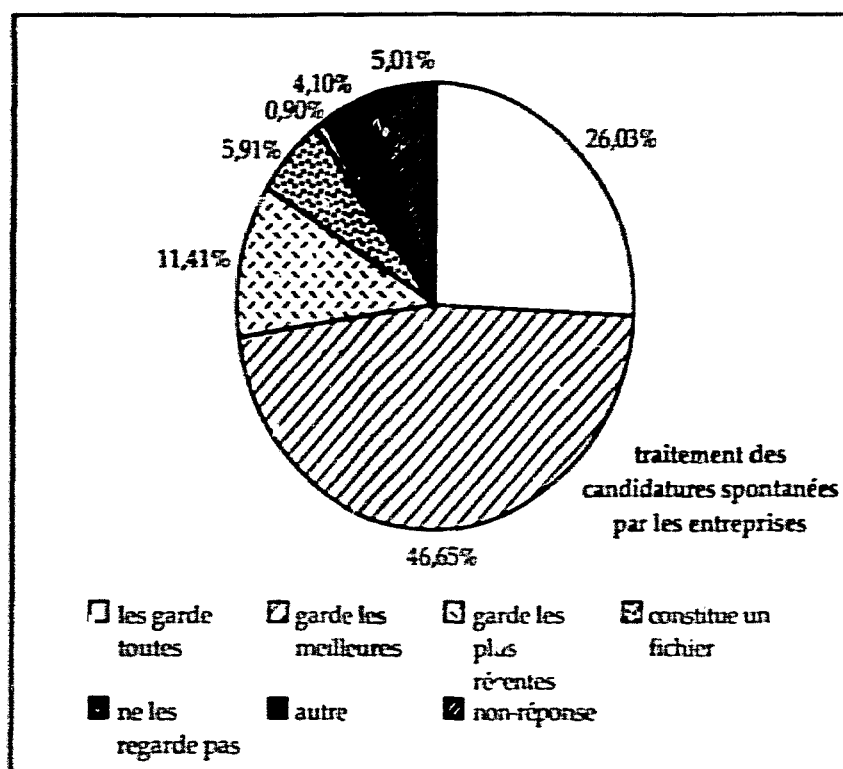
même si elles n'y répondent pas toutes, elles les gardent, et s'y réfèrent au moment de procéder à un recrutement :



L'attitude des employeurs vis-à-vis des candidatures spontanées témoigne, dans nos entretiens, d'une certaine ambivalence. Car ces demandes d'emploi sont les seuls échos concrets qui leur arrivent sur la situation des chômeurs. Ainsi, certains se sont progressivement mobilisés pour y répondre mieux, considérant que si un chef d'entreprise ne peut pas embaucher, il se doit, au moins, de ne pas décourager les candidats. D'autres, au contraire, réagissent à l'afflux croissant des demandes par une attitude opposée : ils ne répondent plus aux candidatures, se disant "saturés" par la question.

Le fait d'envoyer une enveloppe timbrée ne joue un rôle qu'auprès des petits employeurs. Ceux-ci, dont le budget est plus restreint, ont fait ce choix, même s'ils reconnaissent que cela est coûteux pour celui qui recherche un emploi : 35 % des moins de 10 salariés répondent "toujours" aux candidatures spontanées, alors que c'est le cas de 74 % des plus de 50.

Enfin, à côté des candidatures écrites, les déplacements sont décisifs, en particulier auprès des petites structures. Pour certains employeurs, il n'est pas question de répondre par écrit, mais, en revanche, ils reçoivent tous les candidats qui se présentent, ne serait-ce que pour leur donner "un coup de main".



Si la plupart des employeurs gardent les candidatures spontanées, elles sont rarement traitées de façon rationnelle¹. Parfois, elles sont classées sous forme de fichier sélectif, voire saisies sur informatique (dans les grandes entreprises ou celles qui font partie d'un groupe) et transmises aux autres établissements. Cette pratique ne fait pas toujours l'objet d'une information des candidats, ce qui serait conforme à la loi *informatique et libertés*. Mais quel demandeur d'emploi va tenir rigueur à une entreprise de diffuser plus largement son offre ?

Les réponses aux candidatures spontanées et leur traitement ne sont pas nécessairement liées. La réponse dépend en grande partie des moyens, en temps et en personnel, de l'entreprise, ainsi que du mode de contact qu'il privilégie. Elle ne présage pas de l'usage qui sera fait de cette candidature par la suite.

¹La question posée aux employeurs ne prévoyait qu'une seule réponse, et a donc été traitée comme une QCU, même si plusieurs possibilités auraient pu être envisagées. Nous avons ici fait le choix du moindre traitement ("ne les regarde pas") au plus précis ("constitue un fichier")

La lecture des CV envoyés à l'entreprise structure, en grande partie, les représentations que se forgent les employeurs de la main d'oeuvre prête à travailler chez eux. Ils la jugent trop souvent "en décalage" avec les réalités de l'établissement, ce qui a tendance à leur donner une vision assez pessimiste de l'adéquation entre la demande d'emploi et leurs besoins. On peut, ici, saisir un des éléments de cette perception grandissante d'inadéquation : ayant de plus en plus de difficultés à trouver un emploi correspondant étroitement à leurs compétences, les candidats multiplient les recherches, y compris dans des voies qui ne correspondent pas à leur profil. Cela augmente considérablement le volume des demandes, adressées aux entreprises, qui sont interprétées comme une dévalorisation des capacités sélectives des demandeurs d'emploi.

Un employeur qui désire recruter va rechercher avant tout à reconnaître chez son salarié un "choix positif", et non un "pis aller". Ce type de comportement de la part des demandeurs d'emploi contribue donc, à leur insu, à dévaloriser l'image que les employeurs portent sur les chômeurs. Cela les encourage à déclencher des mobilités professionnelles chez des salariés déjà en place, plutôt que d'avoir à déchiffrer les compétences dont ils ont besoin au sein des demandeurs d'emploi.

Les recruteurs se positionnent de manière très ambivalente face à ces offres. Car si elles correspondent "en théorie" à la procédure idéale, à savoir celle qui amène un candidat, désireux de travailler dans leur entreprise, à se faire connaître, elles entraînent avec elles leur lot de désillusions. Sauf si elles s'adressent à un établissement très connu localement ou rattaché à une marque prestigieuse, les candidatures spontanées, souvent écrites "à la chaîne", ne renvoient à leurs destinataires qu'une image bien floue et peu valorisante de leurs activités. Or, ce qui "accroche" l'employeur, dans une lettre de candidature, dépend de la capacité du postulant à laisser son lecteur s'identifier positivement à travers la lecture de son portrait. Il doit y avoir rapprochement symbolique possible entre le descriptif de cet autre et les représentations de la communauté de travail. Les lettres standardisées ne permettent pas à de tels mécanismes de s'enclencher, et provoquent alors, chez l'employeur, un mouvement contraire, qui se solde par un rejet.

Déjà prédisposés dans leur recherche de candidats, à la fois par leurs pratiques de gestion interne du personnel, et par leur organisation dans le traitement des candidatures spontanées, les employeurs n'en sont pas moins amenés à faire des choix quant aux circuits par lesquels ils vont pourvoir à leurs offres d'emploi. La mise sur le marché d'une proposition de travail salarié ne se réalise pas pour tous et par tous de la même manière, et suit des hiérarchies qui limitent, d'emblée les possibilités d'accès à certains postes, pour les candidats à l'embauche.

ILB.2 Des offres hiérarchisées

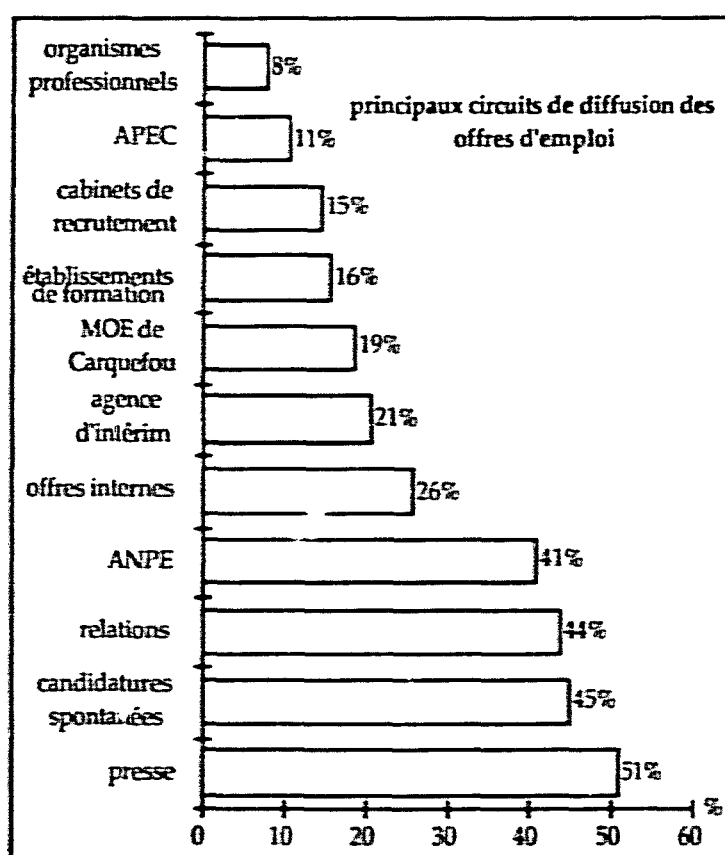
Toutes les entreprises n'utilisent pas les mêmes circuits de recherche de candidats. Ce faisant, elles s'ouvrent ou se ferment d'emblée à certains types de candidatures, sans qu'elles aient pour autant toujours une perception concrète du marché de la demande sur lequel elles se positionnent. Certains des moyens dont disposent les employeurs sont courants et largement utilisés par une nette majorité d'entre eux, mais c'est dans la combinaison de ces différents moyens qu'apparaissent des modes d'insertion sur le marché de l'emploi, significatifs des représentations qui se mettent en place à l'occasion de l'ouverture sur l'extérieur provoquée par le projet d'embauche.

Les résultats que nous présentons ici sont issus de réponses à des questions très formelles. En effet, elles visaient à interroger les employeurs, et plus largement les responsables des recrutements, sur les moyens par lesquels ils recherchent des candidats, en les distinguant selon le niveau d'emploi - ouvriers et employés, techniciens et agents de maîtrise, cadres et ingénieurs -, et leur fréquence d'utilisation - jamais, parfois, souvent, toujours -.

Mais ces réponses ne sont que déclaratives, elles ne présupposent pas d'utilisations effectives de ces moyens, ni de leur "rentabilité" en termes d'embauches réalisées. Il se peut que, lors du remplissage du questionnaire, une des modalités ne soit jamais choisie, alors que certaines embauches décrites par le même établissement aient été réalisées par ce biais. Nous

étudierons plus en détail, à la fin de ce chapitre, la nature des distorsions qui peuvent apparaître entre ces déclarations et les pratiques effectives. Mais il importe, dès à présent, de situer ces réponses dans leur contexte, à savoir qu'il s'agit d'une présentation formelle des circuits d'embauche, et non de leur utilisation concrète.

La presse est le moyen le plus utilisé par les entreprises pour faire connaître leurs offres d'emploi. Cela ne représente pas une nouveauté, puisque les précédents travaux effectués par Madeleine Guilbert en 1961¹ et Jean-Pierre Theurier en 1978² mettaient également en évidence le primat de ce mode de recrutement.



La comparaison entre ces résultats et les enquêtes précédentes fait apparaître un certain nombre de points de changement, mais surtout de grandes régularités. En premier lieu, on peut étudier les principaux moyens utilisés selon un classement qui suit leur ordre de fréquence :

¹M. Guilbert, op. cit., p. 47

²J.P. Theurier, op. cit., p.114-115

Classement des principaux moyens de recherche de candidats en 1961, 1978 et 1993

	1961	1978	1993
presse	1	1	1
relations	2	4	3
ANPE	3	2	4
candidatures spontanées	4	3	2

En dehors des annonces (principalement régionales), le recours à l'Agence pour l'Emploi (bureaux de main-d'œuvre en 1961), connaît de fortes variations, en particulier pour le recrutement des cadres. En 1961, les bureaux de placement étaient surtout utilisés pour l'embauche de personnels d'exécution, et plus rarement pour les salariés plus qualifiés. Ces derniers s'y inscrivaient d'ailleurs peu, et leurs embauches étaient surtout médiatisées par les annonces, les relations, les candidatures spontanées et les organismes patronaux qui disposaient de leurs propres bureaux de placement pour les personnels qualifiés.

Les premiers soubresauts de la crise économique ont précipité nombre de salariés vers ce qui est, depuis, devenu l'Agence Nationale pour l'Emploi, qui était en 1978 un des moyens majeurs de recherche de personnel, y compris pour les emplois qualifiés, et le principal pour les postes non qualifiés. La désertion de cet organisme par les employeurs est grande aujourd'hui comparativement à ces résultats, quand on prend la mesure de l'augmentation des candidatures inscrites dans les fichiers des agents de l'ANPE. Le mouvement de recherche des employeurs semble ainsi s'autonomiser des organismes publics, dans un mouvement contraire à l'activité et au monopole de ces derniers. Par contre, les circuits relationnels fonctionnent beaucoup plus, ce qui s'explique par l'étendue des possibilités de rencontre d'un demandeur d'emploi pour chaque employeur.

Enfin, les candidatures spontanées, qui étaient plus de deux fois moins utilisées que la presse en 1961, tendent à devenir un moyen très privilégié d'embauche. Dans les faits, il reste à voir si elles sont à l'origine de nombreux recrutements, mais il reste que les employeurs signifient là l'importance qu'ils accordent à ce type de démarche, les mettant en position de receveur et non de demandeur.

En 1978, les candidatures spontanées - appelées demandes d'emploi en réserve - étaient relativement peu utilisées pour les emplois qualifiés, un peu plus pour les postes hiérarchiquement bas, ce qui s'explique par la pratique de la visite dans le cadre des embauches. Pour ces postes non qualifiés, c'est presque la moitié des entreprises qui déclarent utiliser ce mode de recherche, refusant dans le même temps d'avoir recours à l'annonce pour les bas échelons. Le statut de la candidature spontanée a sans doute changé. En effet, si elle reste massivement utilisée pour les ouvriers et les employés, elle est aujourd'hui bien acceptée pour les catégories les plus élevées, modifiant ainsi les circuits plus traditionnels et plus clivants repérés à l'heure du "plein emploi".

De cette première approche des moyens de recherche de salariés il ressort que l'évolution des pratiques s'explique en partie par l'augmentation du chômage, qui prédispose différemment les candidats potentiels vis-à-vis de l'entreprise. Si l'annonce d'offre d'emploi reste le moyen le plus utilisé, elle est aujourd'hui concurrencée de près par des moyens plus informels, rendant plus opaque le marché des propositions d'embauche. En 1961, la presse représentait entre 77 % - cadres et techniciens - et 31 % - manœuvres - des moyens utilisés par les employeurs. En 1978, elle se situait entre 79 % et 47 % - pour les mêmes catégories. Aujourd'hui, c'est entre 57 % - pour les techniciens et agents de maîtrise - et 40 % - pour les ouvriers - des employeurs qui déclarent y avoir recours.

Bien que ces différentes données ne puissent être strictement comparées, étant donné les variations d'échantillonnage et d'interrogation, elles reflètent des tendances qui n'en sont pas moins significatives. Ainsi, non seulement le chiffre global des annonces par voie de presse diminue, mais les écarts se réduisent, dans le sens d'une baisse des pratiques "visibles" au profit de pratiques plus souterraines. Dans ces conditions, toute extrapolation des caractéristiques du marché de l'emploi, à partir des offres parues dans la presse, ou des offres passées à l'ANPE, devient caduque, et la connaissance de l'évolution des embauches est quasiment impossible en dehors d'une statistique officielle qui viserait à rendre compte de ces processus.

1/ "recherche ouvriers et employés"

Les variations des modes de recherche des candidats suivent une progression hiérarchisée, qui va des moyens les plus élitistes comme le recours aux cabinets de recrutement, aux plus délégués, comme les agences d'intérim.

Les offres dans la presse, essentiellement régionale, ne constituent pas le moyen privilégié de recherche d'ouvriers et d'employés. Plus souvent, les entreprises utilisent leurs propres circuits (relationnels et candidatures spontanées) ou l'Agence pour l'Emploi. Mais la fréquence de ces différentes pratiques nous renseigne également sur la nature, systématique et formalisée, ou occasionnelle et individualisée, du recours à ces réseaux.

moyens de recherche des ouvriers et des employés	parfois	souvent	toujours	ensemble
candidatures spontanées	21,8	18,7	7,8	48,3
réseau relationnel	14,5	16,6	10,9	42,0
offres dans la presse régionale	9,8	13,5	16,6	39,9
offres dans la presse nationale	0,5	1,6	1,0	3,1
offres dans la presse spécialisée	0,5	2,1	1,6	4,2
offres à l'ANPE	15,5	13,5	13,0	42,0
offres à la Maison de l'Orientation et de l'Emploi de Carquefou	9,7	7,3	4,1	20,7
offres à l'APEC	1,0	0,0	0,0	1,0
recours aux cabinets de recrutement	1,6	1,0	0,0	2,6
recours aux agences d'intérim	14,5	6,7	2,1	23,3
offres internes dans l'établissement	2,6	3,6	14,0	20,2
offres dans les établissements de la même entreprise ou du même groupe	0,5	2,6	7,2	10,3
offres à des organismes professionnels	3,6	2,6	1,6	7,8
offres à des organismes de formation	6,2	6,7	2,6	15,5

Les moyens utilisés avec le plus de régularité par les employeurs sont les procédures d'offres internes et les petites annonces régionales. L'information systématique à l'intérieur de l'établissement, de l'entreprise ou du groupe, procède en effet de décisions formalisées et inscrites dans les règles de fonctionnement de l'entreprise. Parfois, l'affichage ou l'inscription

de l'offre est obligatoire, parfois elle est proscrite, elle est rarement utilisée ponctuellement. Sont concernées les grandes structures, ou les petites structures dépendant de firmes plus importantes, dont la gestion est centralisée et négociée. Le fait de procéder à un affichage interne ne signifie pas pour autant que les promotions internes soient favorisées.

Dans le cas particulier des personnels d'exécution, la notion d'offre interne à l'établissement comprend les propositions de recrutement sur CDI qui peuvent être faites aux salariés temporaires. Il s'agit, dans ce cas, autant d'un moyen de "sélection" des candidats que d'un moyen de "recherche", modes de gestion du personnel et pratiques de recrutement étant étroitement liés.

Le recours systématique aux offres dans la presse est, ici, moindre que pour les autres catégories, mais il n'en est pas moins significatif : dans 4 établissements sur 10, utilisant la presse, l'annonce est un passage obligé du recrutement des ouvriers et des employés. On voit apparaître, là, une des particularités de l'offre publique d'emploi : à travers le moyen de recherche de candidatures, un premier "tri" s'opère, et c'est un mode spécifique de contact avec le futur salarié qui s'instaure à travers la petite annonce.

Le personnel d'exécution est principalement recruté par des méthodes qui le singularisent : les candidatures spontanées et les relations d'une part, l'ANPE et les agences d'intérim d'autre part. Les deux premières procédures sont liées au degré d'attraction de l'établissement et/ou à l'insertion de l'employeur dans un réseau d'inter-connaissances qu'il actionne volontairement dans sa recherche de personnel. Les candidatures spontanées seront, plus volontiers, traitées par des grands établissements qui sont fréquemment sollicités et qui disposent d'un service capable de gérer les demandes. Par contre, ces entreprises privilégient plus rarement les réseaux relationnels, puisque les procédures d'embauche sont standardisées et collectives. Les petites structures sont donc celles qui utilisent le plus le réseau relationnel dans leur recherche de personnel peu ou pas qualifié, qui constitue en outre la majeure partie de leur effectif : 50,5 % des établissements de moins de 10 salariés disent embaucher leurs ouvriers et employés par relation - 19,2 % des plus de 50 salariés - et 69,2 % des grands

établissements recherchent ce type de personnel par candidatures spontanées - 43,2 % des structures artisanales¹ -.

L'utilisation des agences d'intérim et de l'ANPE, fréquente pour l'emploi des personnels les moins qualifiés, suit des évolutions similaires. Le recours au personnel intérimaire, qui peut être fort dans des établissements de tailles différentes, ne suit pas pour tous la même logique de pré-embauche. C'est pour les grandes structures que cette logique est la plus forte, puisque 46,2 % des plus de 50 salariés pourvoient par ce biais leurs postes d'exécution. Par contre, l'ANPE est l'apanage privilégié des PME : la moitié des établissements entre 10 et 50 salariés y ont recours dans leur recherche d'ouvriers et d'employés, nettement plus souvent que les toutes petites structures (40 %) et les plus grandes (35 %).

Le recours à des organismes locaux, comme la Maison de l'Orientation et de l'Emploi de Carquefou, suit davantage le principe du réseau relationnel que celui de l'ANPE. En effet, en s'adressant à cette structure, de création récente et sous dépendance municipale, les petites entreprises manifestent leur insertion dans un milieu local, par opposition à l'ANPE, organisme d'État, anonyme et bureaucratique, dans lequel les artisans ne se reconnaissent pas.

Les moyens plus élitistes de recherche de candidats - APEC et cabinets de recrutement -, ne sont, bien sûr, que rarement activés dans le cas des personnels d'exécution. Par contre, le recours aux organismes de formation est ici le plus important, dépassant celui déclaré pour les TAM et les cadres. C'est en particulier dans les grands établissements industriels que ce mode de recherche est le plus fréquent, lorsque ces derniers entretiennent des rapports réguliers avec des centres de formation initiale et continue - LP, CFA en particulier - en collaborant sous la forme minimale de l'accueil de stagiaires, voire d'apprentis.

On pourrait résumer les caractéristiques de la recherche d'ouvriers et d'employés par deux formulations qui semblent contradictoires : proximité et anonymat. Proximité par le peu de moyens élargis et le primat du relationnel, en particulier pour les petits établissements ; et anonymat par le

¹ voir, en annexe, les tableaux des pp.549-552 : Moyens de recherche des candidatures selon la taille et le secteur d'activité de l'établissement employeur, par niveau d'emploi.

recours massif aux agences d'intérim, d'une part, qui se voient déléguer la mission de recruteur, et à l'ANPE, d'autre part, organisme public de placement qui gère d'une façon bureaucratique et standardisée le rapprochement entre les demandeurs d'emploi et les employeurs.

2/ "recherche techniciens et agents de maîtrise"

Les réponses concernant la recherche des salariés appartenant aux catégories intermédiaires sont ici perturbées par des facteurs que nous mesurons mal au moment de la mise en forme du questionnaire : le personnel de maîtrise et les techniciens ne se recrutent ni par les mêmes circuits, ni selon les mêmes critères. Ces variations dans les pratiques produisent des résultats qui se situent dans la "médiane" des catégories les plus hautes et les plus basses, alors que d'autres résultats - et les entretiens - ont fait apparaître des particularités propres à ces deux catégories, qui ne gagnent rien à être réunies sous un même item.

moYens de recherche des techniciens et des agents de maîtrise	parfois	souvent	toujours	ensemble
candidatures spontanées	<u>27,8</u>	6,9	9,7	44,4
réseau relationnel	<u>11,1</u>	<u>11,1</u>	6,9	29,1
offres dans la presse régionale	16,7	13,9	<u>26,4</u>	57,0
offres dans la presse nationale	<u>6,9</u>	5,6	0,0	12,5
offres dans la presse spécialisée	5,6	5,6	2,8	14,0
offres à l'ANPE	<u>13,9</u>	6,9	<u>13,9</u>	34,7
offres à la Maison de l'Orientalion et de l'Emploi de Carquefou	2,8	4,2	0,0	7,0
offres à l'APEC	0,0	0,0	4,2	4,2
recours aux cabinets de recrutement	5,6	4,2	0,0	9,8
recours aux agences d'intérim	<u>13,9</u>	5,6	0,0	19,5
offres internes dans l'établissement	5,6	6,9	<u>18,1</u>	30,6
offres dans les établissements de la même entreprise ou du même groupe	6,9	5,6	<u>13,9</u>	26,4
offres à des organismes professionnels	1,4	0,0	0,0	1,4
offres à des organismes de formation	4,2	5,6	1,4	11,2

Au-delà de cette médiane, quelque peu artificielle, apparaissent des spécificités qui mettent en évidence une position propre à ces catégories dites "moyennes". En particulier, la place occupée par les offres internes - à l'établissement ou à l'entreprise et au groupe - montre la place importante de l'expérience et de l'intégration dans l'occupation d'un poste de maîtrise. En effet, ces salariés se situent à mi-chemin entre l'encadrement et les personnels d'exécution, dont ils sont souvent issus. Postés dans les espaces de production, ils ont pour mission de faire respecter les règles dictées par la direction. Pour les responsables du recrutement, ce sont des postes-clés, qui ne peuvent être occupés par des jeunes non expérimentés, et qui exigent dès le départ une connaissance pragmatique du fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi, lorsque cela est possible, c'est par des mobilités internes, sous forme de promotion, de permutation ou de titularisation, que ces embauches se réalisent.

En revanche, le corps des techniciens se situe, dans la géographie de l'entreprise - spatiale et hiérarchique -, dans un autre champ que celui des ouvriers et employés. Si, pour les responsables d'entreprise, les agents de maîtrise sont, en fait, des "super-ouvriers", les techniciens sont, eux, des "mini-cadres". En théorie, ils sont susceptible d'évoluer statutairement vers l'encadrement au cours de leur carrière. Dans certains établissements, les ingénieurs, recrutés pour occuper des postes à haute responsabilité, passent automatiquement par une première période "initiatique", où leurs fonctions, leurs statuts et leurs rémunérations sont ceux des techniciens. Leur recrutement se fera plus sur la base de compétences techniques solides et d'une bonne formation que sur celle d'une expérience sur le tas, dans le milieu professionnel. On retrouve ces préférences dans le choix de l'appel à des organismes de formation, qui est plus fréquent que pour les autres catégories.

L'extrait d'entretien qui suit montre comment l'ambiguïté entre postes d'embauche et carrière proposée peut être grande. Ce chef d'entreprise industrielle de 125 salariés recrute ses cadres au niveau de ses techniciens et ses techniciens au niveau de ses ouvriers professionnels :

*"Je me propose d'envoyer une lettre, une proposition d'embauche aux BTS que je rédigerais de la façon suivante (je ne l'ai pas fait encore) :
"Votre candidature est susceptible de nous intéresser car nous*

souhaitons, pour le remplacement de notre personnel de maîtrise, à moyen et/ou long terme, pouvoir disposer de personnes aussi compétentes que celles actuellement en place. Pour accéder à ce niveau de confiance, tant de la part des responsables de l'encadrement que du personnel professionnel, nous exigerons un savoir perfectif suffisant. Nous proposons pour ce faire, une formation à l'atelier, indispensable jusqu'à la capacité professionnelle propre, avant d'envisager l'évolution de votre carrière selon les emplois disponibles et dans la technicité requise. Les salaires des professionnels P1, P2, P3 s'échelonnent actuellement entre 7500 F et 8500 F, avantages propres à l'entreprise en plus. Nous vous proposons de vous recevoir pour vous faire connaître notre profession et éventuellement nous entendre."

A travers ça, je voudrais dire que j'aimerais avoir des gens de la formation BTS, et je veux qu'ils mettent les mains dans l'huile. C'est aussi simple que cela."

A travers ce mode de recherche de salariés, on voit clairement apparaître plusieurs informations complémentaires : d'une part, ce dirigeant d'entreprise cherche à reproduire un parcours qui a été le sien : proche de la retraite, il est arrivé à son niveau, après avoir lui-même "mis les mains dans l'huile". D'autre part, la pyramide des âges de son personnel est relativement âgée, puisque les mobilités volontaires sont très rares et l'effectif stable depuis 25 ans. Il lui faut donc à la fois combiner des exigences d'âge, de parcours - une expérience de terrain - et de diplôme - puisque les compétences acquises par voie scolaire sont tout à fait reconnues par ce dirigeant, bien que "trop théoriques"-. Si, finalement, cette annonce n'a pas été passée, c'est parce que, dans le lot des stagiaires accueillis par l'établissement, une personne a été retenue. Cependant, à travers ce projet, on voit très clairement qu'un mode de recherche de candidat condense déjà tout un ensemble de projections : des normes sélectives, de la valeur des certifications scolaires, des contraintes liées à la structure de l'entreprise, etc. Ces projections deviennent alors plus importantes que le poste lui-même, qui, ici, n'est pas décrit, mais qui passe par un projet, celui de modeler le candidat, par la forme du recrutement, à l'image des normes reconnues par l'établissement, dans son ensemble - encadrement et personnel "professionnel"-.

Salariés inclus dans le corps des techniciens, les technico-commerciaux jouissent d'un statut bien particulier. Catégorie à part dans l'entreprise, très mobile, et pour laquelle les recherches de candidats sont nombreuses. Pour de tels postes, le recours à la presse est massif. Ceci s'explique, en partie, par l'importance des besoins, mais aussi parce que la procédure d'annonce situe l'employeur et le - futur - salarié dans un rapport ouvertement "marchand", et déclaré sur un marché public visible. Enfin, l'annonce est sans doute le moyen le plus efficace et le moins onéreux pour un employeur de débaucher de la concurrence, rêve jamais tari de bon nombre de dirigeants d'entreprise, qui caressent, là, l'espoir de récupérer des "parts de marché".

Selon la même logique, moins nombreuses sont les entreprises cherchant à recruter leurs TAM par l'intermédiaire de l'ANPE. Même si celle-ci remporte encore près de 35 % des "suffrages exprimés", c'est amplement grâce aux entreprises qui font systématiquement part de leurs annonces à l'Agence, tandis que les moins convaincues diminuent leur rythme. En revanche, ce sont les toutes petites entreprises qui font le plus souvent appel à l'ANPE - 43 % -, les grandes n'y ayant recours que dans moins de 20 % des cas, et les moyennes pour 40 % d'entre elles. Le réseau relationnel, qui fonctionne presque systématiquement pour l'embauche de personnels peu qualifiés, est sans doute plus difficile à actionner lorsque le niveau de technicité recherché est pointu, et le premier recours des employeurs est de se tourner vers l'ANPE si les recherches de proximité font défaut.

Les clivages significatifs des modes de recherche de candidats suivent ainsi une évolution hiérarchique à deux niveaux : les artisans se comportent, devant l'embauche de leurs personnels techniques et de maîtrise, de façon similaire aux entreprises de moyenne importance, pour leur personnel d'exécution. Ces dernières tendent à adopter les moyens de recherche des grandes, pour leurs cadres, dans l'embauche des TAM. C'est ce que montre, en particulier, l'utilisation de moyens spécifiques, comme le recours aux cabinets de recrutement pour ces mêmes catégories : il concerne 13,3 % des établissements de 10 à 49 salariés alors que seulement 9,5 % des grandes entreprises y font appel pour les postes intermédiaires.

Cette observation tendrait à montrer, qu'au delà de pratiques dépendantes, soit des caractéristiques d'un poste, soit de la situation particulière d'un établissement, on se trouve devant un type de "rapport croisé" entre ces

deux facteurs : rapport lié à une échelle hiérarchique définissant la place de l'entreprise sur un marché économique et, dans l'entreprise, la place du salarié, face aux instances dirigeantes. A travers les modes de recherche de candidats, apparaissent des représentations qui lient la "valeur" du salarié à celle de son employeur.

3/ "recherche cadres et ingénieurs"

La recherche de cadres est, dans ce sens, très significative. Elle montre en particulier l'existence de procédures élitistes, dans le recours spécifique à des moyens peu mentionnés pour les autres catégories, et dans le rejet de procédures associées à la recherche de salariés d'exécution ou intermédiaires.

moyens de recherche des cadres et des ingénieurs	parfois	souvent	toujours	ensemble
candidatures spontanées	19,3	7,2	7,2	33,7
réseau relationnel	13,3	10,8	6,0	30,1
offres dans la presse régionale	10,8	14,5	21,7	47,0
offres dans la presse nationale	9,6	12,1	10,8	32,5
offres dans la presse spécialisée	7,2	6,0	7,2	20,4
offres à l'ANPE	1,2	6,0	9,6	16,8
offres à la Maison de l'Orientation et de l'Emploi de Carquefou	1,2	2,4	1,2	4,8
offres à l'APEC	7,2	7,2	10,8	25,2
recours aux cabinets de recrutement	16,9	14,5	7,2	38,6
recours aux agences d'intérim	3,6	0,0	0,0	3,6
offres internes dans l'établissement	6,0	1,2	14,5	21,7
offres dans les établissements de la même entreprise ou du même groupe	2,4	2,4	1,2	6,0
offres à des organismes professionnels	2,4	2,4	1,2	6,0
offres à des organismes de formation	2,4	2,4	2,4	7,2

Bien que moins importantes que pour les TAM, les petites annonces régionales sont citées par près de la moitié des répondants. Par contre, le recours à la presse nationale et spécialisée caractérise ce type de "chasse aux recrues". La recherche de cadres apparaît, d'emblée, large mais ciblée,

coûteuse mais visible. L'embauche d'un ingénieur se montre plus volontiers que celle d'un ouvrier spécialisé, et nous verrons plus loin qu'elle engage aussi plus nominativement l'employeur. Le recrutement de l'élite de l'entreprise prend ainsi la forme d'une "vitrine", qui concourt à l'opération de distinction et de valorisation de l'ensemble de la communauté de travail.

Ainsi, les moyens anonymes et étatiques sont écartés d'emblée, l'ANPE étant très peu citée et préférentiellement sous une forme systématique. Pour une petite partie d'entre eux, l'APEC se substitue à l'Agence Nationale, toujours sous la forme d'intermédiaire formel et automatique, au contraire des fortes utilisations de l'ANPE pour les catégories d'exécution. Il en est de même pour les agences d'interim, qui sont quasiment inexistantes, bien que leur mention, même marginale, tende à conforter un mouvement amorcé pour les TAM, allant dans le sens d'une précarisation du statut d'embauche des personnels encadrants.

Les candidatures spontanées, bien que moins citées, sont, nous l'avons vu, en fort développement par rapport aux réponses caractéristiques des recherches plus anciennes. Proportionnellement aux autres catégories d'emploi, elles paraissent être utilisées de façon plus courante, voire plus systématique, ce qui traduit aussi des évolutions dans les stratégies de recherche d'emploi des populations diplômées. Par contre, si l'augmentation du chômage des cadres amène les employeurs à considérer les candidatures spontanées qui leur sont faites, et qu'ils traduisent comme un intérêt particulier porté à leur entreprise, ils ne se tournent pas pour autant vers l'ANPE, signifiant ainsi leur réticence à accorder des responsabilités à un demandeur d'emploi.

Alors que la population des cadres et des ingénieurs possède, dans l'ensemble des entreprises, les plus hauts niveaux de diplôme, les recruteurs déclarent n'utiliser que rarement les organismes de formation pour rechercher leurs candidats. Paradoxalement, le recours déclaré à ces structures suit une progression inversement proportionnelle aux niveaux de certification des salariés recherchés : 15,5 % des établissements pour les ouvriers et employés, 11,2 % pour les TAM et seulement 7,2 % pour les cadres et ingénieurs.

L'incohérence apparente, entre le mode de recherche de candidats et les niveaux de diplôme exigés de ces mêmes candidats, interroge directement le sens de la logique qui dicte ces déclarations. Or, les recruteurs formulent leurs préférences à partir de critères qui sont liés à leur propre représentation, plus qu'à la position objective du postulant éventuel. Les mécanismes d'identification de l'employeur à un cadre sont suffisamment forts pour que la relation s'établisse sous une forme interpersonnelle. Ainsi, plus les salariés occupent une position proche du pouvoir de l'entreprise, moins ils sont définis selon des normes collectives de reconnaissance des compétences ou des savoirs, mais selon des qualités rattachées à l'individu : potentiel, motivation, goût, et, bien sûr, personnalité. L'appel à des organismes de formation, dans une procédure de recrutement, revient à effectuer une démarche d'équivalence entre un poste et une certification scolaire. Ces automatismes dépersonnalisés correspondent beaucoup plus sûrement aux représentations des recruteurs ont du travail ouvrier qu'à celles qu'ils ont des fonctionnaires ou du cadre.

On repère, dans les moyens de recherche des candidats dont les employeurs se réclament, des logiques, qui ne sont pas celles des demandeurs d'emploi, ni même des salariés en poste, mais qui reflètent cette position très particulière, qui est celle d'un chef d'entreprise se décrivant à travers ses modes de recrutement. Ainsi, les mécanismes d'anticipation du candidat recherché, dépendent autant des caractéristiques objectives et techniques des postulants éventuels, que de la place symbolique qu'ils occupent dans les représentations de leurs recruteurs.

En s'adressant à l'ANPE, les employeurs ne rechignent pas à embaucher des demandeurs d'emploi, "tare" qu'ils pardonnent plus volontiers à un ouvrier ou une secrétaire qu'à un ingénieur. Ils se soumettent également au monopole d'État régissant la distribution de la main-d'œuvre, et font preuve d'un esprit aussi civique qu'économe.

En activant leur réseau relationnel, c'est à un proche que les recruteurs s'adressent. Ils vont chercher celui ou celle qui entretient, directement ou non, des relations de proximité avec eux, et s'appuyer en priorité sur cette identité subjective pour préparer leur embauche. Si ce mode concerne

surtout les petites entreprises pour les recrutements de personnels d'exécution, il concerne aussi les postes à responsabilité des établissements de grande taille. Ces variations s'expliquent par les modes particuliers d'organisation interne à l'entreprise, mais aussi par le jeu des proximités sociales et culturelles : on retrouve, dans ces embauches, l'expression directe des mécanismes identificatoires présidant à la sélection.

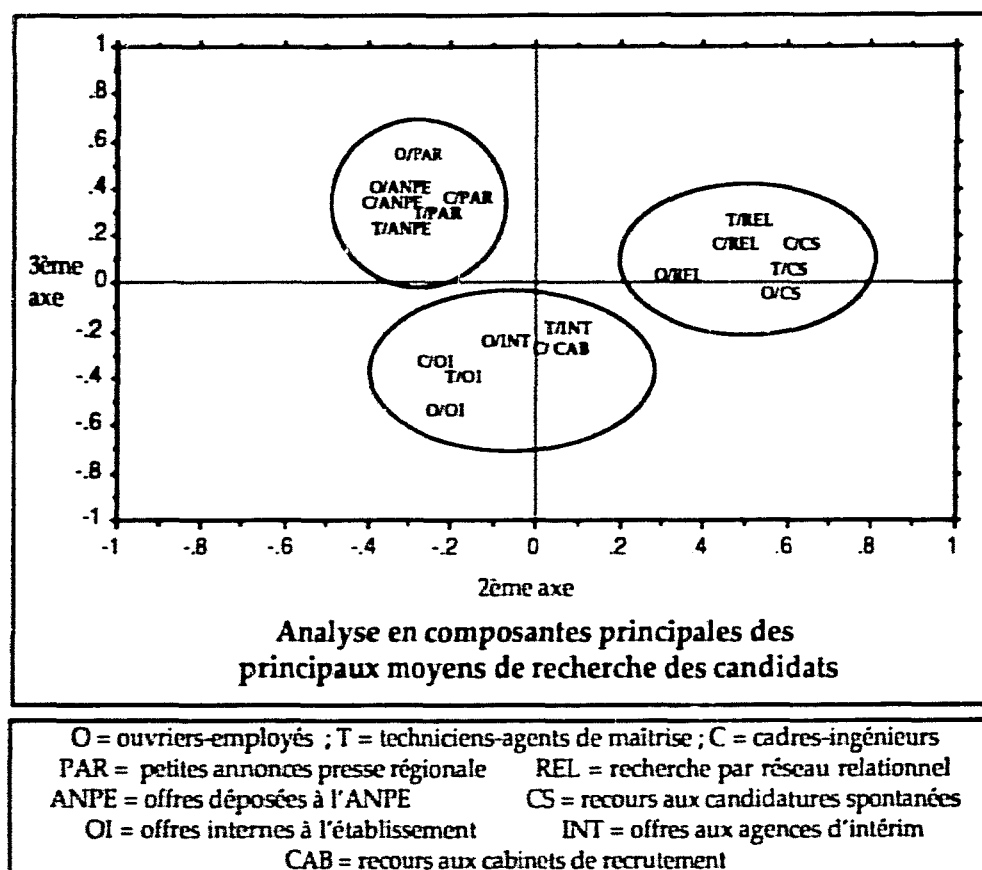
En faisant appel à des intermédiaires extérieurs et privés, les employeurs privilégient les opérations de délégation : anonymes et standardisées par les agences d'intérim, personnalisées et valorisantes par les cabinets de recrutement. Mais à chaque fois, c'est à un autre, auquel l'employeur s'identifie préférentiellement au candidat lui-même, qu'est confiée la première sélection.

Enfin, les candidatures spontanées représentent un moyen d'être choisi par le candidat potentiel, sans avoir eu à œuvrer de séduction à son égard. Cependant, il n'est que rarement un moyen exhaustif de recherche, car la convocation d'un candidat, qui s'est ainsi manifesté, risque, pour l'employeur, d'être trop réductrice et de l'engager plus qu'il ne le voudrait.

Ces moyens de recherche des salariés sont rarement utilisés seuls. A l'exception du mode relationnel, qui caractérise de nombreuses petites structures, ces différents réseaux sont le plus souvent activés en complément les uns des autres. C'est dans la combinaison de ces moyens que l'on peut retrouver des logiques propres au type de recrutement qui se prépare.

2/ Recherche publique, recherche privée, recherche intégrée

La combinaison de ces différents moyens de recherche de candidats fait apparaître des groupes clivés de pratiques, et ceci quel que soit le niveau d'emploi recherché. Sur l'ensemble des catégories, on retrouve ainsi des logiques propres du recrutement, telles que le graphe ci-dessous les représente :



L'analyse est réalisée à partir des moyens de recherche les plus significatifs, hiérarchisés selon leur fréquence d'utilisation - de 0 = jamais à 3 = toujours-. Nous avons retenu les deuxième et troisième facteurs, le premier étant caractérisé par l'opposition entre le réseau relationnel, comme moyen de recherche du personnel d'exécution, et les autres modalités. On retrouve à travers ce premier facteur, les caractéristiques des toutes petites structures qui ne possèdent ni encadrement ni maîtrise, et qui pourvoient à leur besoin de main-d'œuvre - rare - uniquement par l'intermédiaire de leurs connaissances. Ces établissements étant nombreux dans notre échantillon, ils clivent d'emblée la population. Les analyses, réalisées pour chaque catégorie d'emploi, font apparaître cette même particularité du mode relationnel, pouvant constituer un mode de recherche d'emploi à lui seul.

Se distinguent trois groupes significatifs :

- Le premier est représenté par les entreprises qui ont recours à la fois aux offres d'emploi de la presse régionale et aux services de l'ANPE. Il y a, dans la pratique, couplage entre ces méthodes, qui toutes deux, placent d'emblée

le poste à pourvoir sur un **marché public**. Les établissements qui pratiquent ce type de recherche sont de préférence des structures de petite taille, mais au-dessus des entreprises artisanales - entre 10 et 50 salariés - appartenant au secteur commercial, voire aux services.

Ces pratiques correspondent à deux logiques complémentaires : d'une part, les emplois de type commercial, connaissant un fort turn-over, font l'objet de recrutements fréquents, pour lesquels les relations ne tiennent que peu de place. De plus, le coût d'une annonce est beaucoup moins élevé que celui des services d'un organisme privé, trop onéreux pour ces petites structures, outre que, pour celles qui ont tenté l'expérience, ces prestations ne les ont pas satisfaites. L'annonce dans la presse représente alors un des moyens les plus sûrs pour toucher un public élargi, voire pour tenter un débauchage, ce qui, en matière commerciale, constitue toujours la procédure "idéale". D'autre part, le recours à l'ANPE s'explique par l'existence de postes peu qualifiés, souvent précarisés, pour lesquels les candidats demandeurs d'emploi correspondent aux représentations - souvent dévalorisantes - que se font les employeurs. Ces derniers sont alors relativement friands de contrats de type particulier, qui visent une population qui leur est procurée par l'agence publique.

Le passage quasi systématique par un circuit public impose l'élaboration d'une définition préalable des profils recherchés, et s'articule dans des logiques de gestion de l'emploi caractéristiques de secteurs qui embauchent dans des conditions difficiles, ne se positionnent pas sur un marché élitiste, et dont les mouvements de main-d'œuvre nécessitent un recours à l'offre d'emploi relativement fréquent. Établir des contacts avec l'ANPE ne signifie pas toujours embaucher par ce biais, ni même être satisfait de l'Agence. Les discours recueillis font état de nombreuses récriminations à l'égard des services de l'ANPE. Les recruteurs se situent néanmoins dans une stratégie d'approche qui rend ce passage obligé, tout en maintenant une dépréciation à la fois des candidats et de ceux qui les envoient. L'extrait d'entretien qui suit a été réalisé avec un chef d'entreprise de 100 salariés, répartis sur 8 agences régionales de commerce de gros d'appareils sanitaires et de chauffage :

"Q : l'embauche d'une sténodactylo, ça a été long ?

R : oui je vous assure, ça a été trop long, je n'ai pas trouvé rapidement, ce qui est tout à fait scandaleux.

Q : et comment vous avez fait pour...

R : j'ai demandé à l'ANPE, j'ai téléphoné, et ils m'ont envoyé un certain nombre de personnes, ma's qui ne correspondaient pas du tout à ce qu'est une sténo. Une sténo prend de la sténo. (...) A priori, je pense toujours que ce que fait le gouvernement devrait être très bien ! alors systématiquement j'ai toujours demandé à l'ANPE (...) Cependant il faut bien reconnaître qu'on a peu de satisfactions et qu'à ce moment là, il faut tenter autre chose. Pour la sténodactylo qu'on cherchait, on a demandé à ce moment-là à une école pour qu'i m'envoient des personnes (...) dans d'autres cas, pour un représentant, on a passé une annonce, pour avoir éventuellement un recrutement plus vaste".

Ce chef d'entreprise a également tenté d'embaucher des personnes sur des contrats de réinsertion, mais s'est plaint de la qualité de ses recrues, et du manque de suivi de la part de l'Agence. Sans délégués du personnel, il part du principe que l'on peut "demander beaucoup de choses aux salariés en poste", ne favorise pas les mouvements internes, et son implantation géographiquement multiple l'oblige à adopter des pratiques standardisées de recherche de candidats. Son niveau d'exigence vis-à-vis de ses salariés l'amène à se heurter aux moindres performances des candidats proposés par l'ANPE, et il s'adresse alors à un autre circuit, officiel lui aussi, qui est celui des organismes de formation. Le coût reste nul et la présélection jugée plus efficace. Ainsi, on observe des mécanismes d'association, quasiment systématiques de la part des recruteurs, entre leur évaluation du service proposé et des candidatures étudiées.

Dans le cas précédent, le recours aux organismes de formation est présenté comme une démarche palliative, qui, si elle n'est que marginale, s'inscrit dans une logique caractéristique d'un type d'employeur plutôt que d'un secteur particulier. En effet, s'inscrivent dans cette logique surtout des chefs d'entreprises moyennes - souvent des entreprises familiales - et relativement âgés. Ces derniers conservent une représentation valorisante des acquisitions scolaires, et ont plus tendance que les jeunes DRH, frais émoulus d'écoles supérieures, à faire confiance au système éducatif.

Nous pouvons caractériser ce groupe de pratiques de recherche de salariés comme relevant du domaine de la recherche publique. Ce type de recherche est significative de systèmes de représentation des candidats qui les placent d'emblée dans une logique commerciale et de concurrence, tout en se situant en référence à une norme préétablie : les profils désignent avant tout des métiers et des compétences professionnelles, les demandeurs d'emploi sont censés vouloir travailler, l'Agence publique être là pour servir l'employeur et les chômeurs. Quel que soit le degré de satisfaction que le recruteur en tire, il se cadre par rapport à une logique de gestion de son personnel qui applique un schéma simple qui est celui de l'offre et de la demande.

- Le deuxième groupe s'oppose au premier - mais aussi au troisième - par une **privatisation** de ses pratiques : soit il gère en interne les mouvements de main-d'œuvre, soit il a recours à des intermédiaires privés : agences d'intérim pour les emplois les moins qualifiés, cabinets de recrutement pour les postes à responsabilité. Dans ce groupe, on retrouve préférentiellement les très grandes structures du secteur industriel, ou les établissements de moins grande importance, appartenant à des grandes entreprises ou de grands groupes de l'industrie ou des services. Ces structures se caractérisent par des modes de recherche très fermés, qui fonctionnent en autosuffisance.

S'ils possèdent un service du personnel structuré et centralisé, ces employeurs n'ont pas systématiquement recours à des cabinets extérieurs, mais adoptent les mêmes pratiques d'embauche que ces derniers. Par contre, la séparation entre plusieurs établissements, voire l'éclatement géographique de l'entreprise, favorise une collaboration étroite avec des grands pourvoyeurs, privés, de main-d'œuvre - agences d'intérim nationales ou cabinets importants - qui gèrent en "double" le recrutement du personnel de l'établissement. Ces pourvoyeurs de main-d'œuvre jouent alors un rôle de substitution, ils permettent à l'entreprise de se reconnaître dans leurs pratiques, et se positionnent comme un service annexe de l'employeur principal.

Ponctuellement, et surtout pour les postes d'encadrement et à caractère commercial, le recours à la grande presse - nationale ou spécialisée - n'est

pas exclu, en collaboration avec le cabinet conseil qui procédera aux premières étapes sélectives. Mais ce recours est loin d'être systématique, il n'a lieu qu'après la mise en place d'une stratégie concertée entre le couple employeur-recruteur. En ce qui concerne le personnel technique et d'exécution, la réserve de main-d'œuvre que représente le recours massif à l'intérim et aux CDD, ainsi que les transferts possibles entre établissements, rendent quasiment inexistante la mise en circulation d'une offre sur un marché public. Un appel à l'ANPE est donc exclu, et quand des offres destinées à du personnel non encadrant passent dans la presse, c'est par l'intermédiaire des agences d'intérim, ce qui opacifie le marché en le rendant anonyme.

Ces grandes structures, qui offrent des possibilités d'emploi attractives en termes de salaire, de sécurité et de carrière, ont les moyens de la débauche, et le recours à des organismes privés leur permet de pratiquer ce type de recherche sans s'impliquer nominativement. Elles peuvent séparer leurs stratégies d'embauche des autres formes de relations qu'elles entretiennent avec leurs concurrents directs. A elles seules, ces entreprises se comportent comme un marché du travail à part entière, qui intègre suivant des normes très codifiées et centralisées, des salariés qui peuvent faire carrière, déménager, évoluer, sans avoir à quitter le groupe, sauf en cas de débauche... L'exemple qui suit décrit les procédures en place dans une société de services informatiques de 3 500 salariés, appartenant au groupe ALCATEL ALSTHOM, et qui emploie dans son agence de Carquefou 29 personnes. Les procédures d'embauche passent ici par un circuit informatisé, codifié et centralisé, à partir duquel les recrutements sont régis de façon unifiée.

"Si on cherche en interne, on cherche tous azimuts sans... on demande la mobilité interne. Chez XXX, si quelqu'un veut bouger on essaie de favoriser le fait qu'il bouge (...) Moi, quand je reçois des candidatures spontanées et qu'elles ne m'intéressent pas, je leur fais répondre non et je leur dis que je transmets le dossier à Paris. (...) En général pour les annonces, c'est pareil. On a un système qui est organisé au niveau central où on essaie de regrouper les annonces de même type sur le même support, en général on passe sur des supports nationaux, hebdomadaires spécialisés informatique (...) La rédaction est commune, c'est ce qu'on appelle les bus. Les taxis c'est : on n'a pas pris le bus qui passait, on en a besoin impérativement, on est seul donc on a la maîtrise de la

direction, mais on s'adresse au niveau national, d'abord parce qu'ils ont négocié les conditions au niveau national. (...)

Q : c'est vous-mêmes qui traitez les candidatures ou vous sous-traitez avec des cabinets de recrutement ?

R : (...) il y a les deux cas. Mais il y a un premier tri qui est quand même fait par les cabinets de recrutement (...) oui, les annonces, c'est lui qui les gère, donc c'est lui qui les reçoit, il fait un premier tri."

Le principe de base de cette très grande entreprise est d'adopter globalement des procédures similaires dans toutes ses agences, même si, ponctuellement, en fonction des besoins locaux, des procédures spécifiques peuvent être développées. Mais, même lorsque le chef d'agence est plus autonome pour procéder à son recrutement, il travaille obligatoirement en équipe, co-responsabilisant ses collaborateurs sur la marche à suivre et les décisions à prendre. La gestion du personnel dans cette entreprise suit la même démarche : contrôles et évaluations en cascades, chaque niveau hiérarchique étant responsable du niveau inférieur, en particulier en fixant les salaires, le tout solidarisant chaque partie par une co-responsabilité de l'établissement. La cohésion est assurée par des séminaires et des séances de formation organisés spécifiquement dans cet objectif, et établis pour l'entreprise. L'esprit de corps se veut être fort et il crée une pression qui se ressent dans les recrutements, qui doivent être normatifs et engager un nombre maximal de personne. La règle est finalement simple : en s'adaptant au plus grand nombre, on réduit les risques de candidatures originales, voire "déviantes", et on nivelle d'emblée les différences individuelles.

Dans les grandes structures industrielles qui embauchent la totalité de leur personnel de production par voie intérimaire, c'est en fait le même processus qui est enclenché. Le principe repose sur la réalisation d'une succession de missions qui sont choisies de façon à faire circuler le nouveau salarié dans un nombre maximal de postes, et de tester à la fois ses compétences techniques et sa capacité d'intégration à des équipes différentes. Si ces expériences s'avèrent satisfaisantes, le nivellement est quasiment assuré, et c'est au sein de ces "persévérants" que les embauches sous CDI s'effectuent.

On trouve donc, dans ces types de recherche privées, une logique, propre à des structures qui privilégient avant tout le calibrage normé et préalable des futurs salariés, et qui s'avère être un système fonctionnant selon des circuits fermés dont les logiques de recrutement s'intègrent au mode de gestion des personnels.

- Le troisième groupe représente des logiques d'embauche plus que des logiques de recherche à proprement parler. Celles-ci se singularisent par le caractère volontiers opportuniste des recrutements. Les critères de taille important moins que l'implantation locale forte, en particulier l'unité existant entre l'établissement employeur et le siège social. On retrouve surtout des entreprises du bâtiment et des transports, ainsi que des sociétés de services aux entreprises. Mais certaines structures industrielles de petite ou moyenne importance, autonomes dans leur statut et implantées localement, adoptent volontiers ce type de pratique.

Il s'agit ici de pratiques peu formalisées, qui privilégient les occasions qui se présentent à l'entreprise pour réaliser, ou pour décider un recrutement. Ne disposant pas d'outils standardisés de définition de poste, ni de critères rigoureux et généraux d'élaboration de profils de candidats, ils embauchent finalement "à la demande" reposant principalement sur un réseau à la fois local, professionnel et privé très dense. L'embauche de proximité géographique est préférée, et les recommandations du personnel en place, voire les embauches familiales, encouragées.

Cette façon de procéder au renouvellement du personnel tient essentiellement à la capacité, pour l'employeur et son équipe, à entretenir un réseau relationnel suffisamment dense pour pouvoir y puiser les candidats à l'embauche. L'implantation locale de l'entreprise et sa réputation est en outre décisive dans sa capacité attractive, laquelle détermine le nombre et la qualité des candidatures spontanées qu'elle reçoit. On ne peut parler ici ni d'un marché ouvertement public, ni d'un marché privé, mais plutôt d'un marché ouvert, qui passe par des modes de socialisation et d'insertion dans une culture locale et professionnelle spécifique.

Le principal problème que rencontrent ces entreprises réside dans les phases de réduction de personnel et de faible embauche. A ce moment-là, elles risquent d'affaiblir leur réseau relationnel, et de ternir leur image locale.

Quand il leur faut pourvoir à des recrutements, elles ont parfois recours à la presse régionale, mais font preuve surtout d'une grande ambivalence, refusant certains recrutements longs et douloureux. Mais les pratiques de contrats saisonniers permettent souvent, là encore, de constituer des viviers de main-d'œuvre dans lesquels les recruteurs peuvent puiser en cas de défaillance des réseaux habituels. Au contraire des grandes structures, l'utilisation de personnel temporaire ne s'intègre pas dans une stratégie de normalisation des salariés, mais plutôt dans un objectif de maintien d'un environnement socio-économique dont va dépendre le rythme des embauches.

Selon la même logique, ces structures ont tendance à adopter un système de formation interne en alternance, par lequel ils recrutent leurs jeunes salariés. Les contrats de qualification et d'apprentissage correspondent autant à des moyens peu coûteux de formation à des postes auxquels le système éducatif ne prépare pas spécifiquement, qu'à une intégration progressive, sur un mode "familial", de nouveaux salariés. Le recours à l'ANPE est quasiment absent, puisque celui-ci nécessite une démarche volontaire et active qui entraîne des définitions de postes avec lesquelles les employeurs ne sont pas familiarisés.

L'exemple qui suit trace les procédures d'embauche d'une entreprise de déménagement comptant 25 salariés fixes. Entreprise familiale - le fils succède au père -, sans service du personnel, c'est le comptable qui "fait tout" et qui a répondu à l'entretien. Pour cette entreprise, où les valeurs d'honnêteté et de ponctualité sont essentielles, les critères d'interconnaissance et de recommandation sont privilégiés. La recherche de candidats va s'effectuer surtout par les contrats de qualification, mis en place par la profession : c'est une main-d'œuvre jeune et en bonne santé qui est recherchée. C'est le procédé qui compte, la certification finale n'étant qu'un prétexte :

"Q : Donc là, c'est une formation qui a été mise au point par la profession elle-même ?

R : par la profession elle-même, et c'est très bien....

Q : Et qui aboutit à un CAP ?

R : et qui aboutit à... un diplôme... ce sont des cours qui sont donnés, ils sont pendant les trois premiers mois, ils sont quinze jours en formation. Et on leur apprend à faire de l'emballage, à porter des poids lourds, ils sont quinze jours en entreprise, et les trois derniers mois, ils sont en activité totale. (...) Donc cela nous permet de voir, c'est mieux que prendre quelqu'un à l'essai pendant un mois. Là on l'a pendant pratiquement six mois, on voit d'abord sa mentalité, sa ponctualité... (...) Et je les embauche, je vous dis, 50 % du personnel à l'heure actuelle, c'est des anciens contrats qualification."

Les contrats de qualification passent ainsi par une gestion professionnelle et locale de la demande. Pour le reste du personnel, ce sont les relations qui permettent de pourvoir les quelques postes de bureau qui se libèrent. Mais une telle entreprise connaît des fluctuations de main-d'œuvre qui ne peuvent toujours se gérer par le circuit relationnel. A ce moment-là, l'employeur fait appel à des entreprises intérimaires - plusieurs, car la relation n'est pas très individualisée avec ces structures - et des annonces régionales, mais toujours anonymes et minimales. Il y a donc un clivage entre la gestion du personnel temporaire et celle du personnel permanent. Même s'il est possible d'embaucher du personnel intérimaire, dans la pratique cela reste peu courant, et c'est par des procédés plus personnalisés et plus intégrateurs que le recrutement sur CDI est réalisé.

On peut parler pour ce troisième type de recherche de personnel, de situation sur un marché intégré. Qu'il le soit selon une dimension locale ou professionnelle - souvent les deux -, les pratiques rencontrées visent avant tout à coordonner une logique de recherche avec une insertion forte dans un collectif autonome et intégrateur. Parfois, ces logiques peuvent aboutir à l'abandon momentané d'un projet d'embauche, avec un refus d'élargir ou de cibler plus précisément la recherche sur un marché public. On constate en outre que l'utilisation de la Maison de l'Orientation et de l'Emploi (MOE) de Carquefou, structure municipale, est surtout utilisée par ce type d'entreprises, et non par celles qui s'adressent à l'ANPE. Alors que d'un point de vue fonctionnel, la MOE traite ses offres en collaboration avec l'ANPE - monopole d'État oblige -, c'est très particulièrement à cette structure locale que les employeurs s'adressent. Cela témoigne du rôle spécifique de proximité que les collectivités locales peuvent jouer dans l'aide

à l'embauche, rôle qui les différencie nettement d'organismes bureaucratiques qui souffrent bien souvent d'une image dépersonnalisée.

Comme toutes typologies, celle que nous venons d'établir ne correspond pratiquement jamais à des cas purs, mais plutôt à des tendances qui permettent de situer des stratégies de "chasse aux recrues" dans les systèmes de représentation des relations qui s'instaurent, dès ce moment, entre les employeurs et les salariés potentiels. Ces procédures sont le préalable logique aux méthodes appliquées à la sélection des candidats, car elles préfigurent déjà les profils privilégiés par les entreprises. Cependant, il faut rappeler qu'il s'agit ici de données déclaratives, qui situent les répondants à l'enquête dans des réseaux auxquels ils s'identifient, et qui sont plus significatives des représentations que les recruteurs se font de leur pratique que de la "rentabilité" directe de ces circuits d'embauche.

En particulier l'écart qui existe entre les réseaux extériorisés et les embauches effectives par relation est important. De même, les employeurs sous-estiment souvent le rôle joué par l'ANPE dans leurs recrutements. Les pratiques et critères de sélection que nous allons aborder ici complètent ces informations, car ils achèvent de donner une cohérence à des logiques dont la portée socialement discriminante dépasse chaque justification individuelle.

II.C. Qui choisir ?

Une fois les candidats trouvés, il faut procéder à un tri, afin de trouver "la bonne" personne à mettre à "la bonne" place. Les procédures de sélection que les employeurs utilisent opèrent, là encore, des hiérarchisations qui ne suivent pas nécessairement les mêmes clivages que lors de la recherche des candidats. Le schéma se complique et l'on voit se profiler des modes spécifiques de traitement, ainsi que des systèmes de rationalisation des choix particuliers. Le contact, même indirect s'établit alors avec une personne réelle, et le recrutement s'opère à travers, d'une part, des procédures coutumières dans chaque établissement et, d'autre part, la manière dont les valeurs recherchées vont s'exprimer au moment de la sélection.

Celle-ci commence par un tri. Ce tri se réalise à partir de critères qui se disent à travers la notion de "profil du candidat". Que celui-ci fasse l'objet d'une description détaillée à l'aide des outils de gestion du personnel, disponibles dans l'entreprise, ou qu'il soit le résultat d'une élaboration propre à l'employeur, sans consignes formelles, il y a toujours, pour que le tri se fasse, mise en acte d'une sélection basée sur des valeurs qui représentent les priorités de l'employeur ou de son représentant. Les procédures qui seront utilisées pour la sélection des candidats sont en adéquation avec les principales attentes du recruteur. De même que le moyen de recherche d'un salarié prédétermine en partie le type de salarié que l'employeur recherche, la méthode de tri est déjà une forme de sélection. Nous étudierons enfin les déterminants dits subjectifs de l'embauche, à travers les "qualités" réclamées par les employeurs de leurs salariés, "qualités" qui peuvent être affectives, morales, collectives autant que professionnelles.

II.C.1 Les normes de triage

Après avoir déterminé le profil du candidat qu'ils désirent recruter, puis déterminé les circuits par lesquels ils vont le rechercher, les employeurs mettent en correspondance les caractéristiques du profil avec celles des candidatures qu'ils reçoivent. Cette opération se déroule en général en plusieurs étapes. Le plus souvent, c'est à partir du CV et de la lettre que s'opère une première sélection. Parfois, les recruteurs ont élaboré un questionnaire type, ou une série de questions systématiques (par exemple quand les candidatures se manifestent par téléphone), afin de standardiser les informations autour de leurs propres critères .

Cette première étape de sélection, qui peut ne pas avoir lieu lorsque le recrutement s'effectue à la suite d'un contrat temporaire ou qu'il est le résultat de recommandations ou de relations, fait en général l'objet d'un choix sur des critères à la fois positifs et négatifs : certains éléments peuvent être décisifs (diplôme, formation, âge, expérience...), d'autres se montrer rédhibitoires (temps de chômage, lieu d'habitat, situation familiale etc.).

A ce stade, se couple une sélection "au feeling", qui consiste à "accrocher" à un CV ou au contraire à douter de certains cursus, avec une sélection systématique, basée sur le repérage de certains points essentiels. Dans la plupart des cas, ce tri s'effectue par lecture, parfois collégiale, le plus souvent unique, soit du chef d'entreprise, soit du responsable du personnel, et aboutit à un choix restrictif de candidats qui feront l'objet d'une deuxième sélection. Les techniques plus sophistiquées (tests, graphologie etc.) interviennent rarement à ce stade de l'opération de recrutement.

Une fois les premiers candidats retenus, la procédure de sélection proprement dite est mise en place. Elle fait appel à des représentations très spécifiques des attentes de l'employeur face à ses salariés. L'extrême diversité des situations rencontrées, entre les entreprises, ou au sein d'un même établissement en fonction des embauches, ne permet pas d'approcher finement ces attentes dans une enquête statistique. Le questionnaire passé aux entreprises de Carquefou portait sur des appréciations d'ordre général, et

il importe de les analyser strictement dans cette limite¹. Par contre, les entretiens ont permis d'éclairer l'analyse de réponses parfois très stéréotypées.

En effet, dans le déroulement concret d'un recrutement, un certain nombre d'événements interviennent, qui peuvent faire dévier le profil initial en faveur d'un candidat donné. Cependant, les réponses obtenues par l'enquête permettent de cerner la façon dont les employeurs formalisent leurs attentes vis-à-vis des candidats. Celles-ci peuvent être étudiées dans un premier temps en fonction des différentes catégories d'emploi. Elles permettent de repérer globalement comment sont définies les qualités demandées à chaque catégorie de personnel en termes de priorité. Dans un deuxième temps, elles fournissent une vision plus comparative des hiérarchies qui s'établissent dans les profils, entre les niveaux de poste.

Cependant, on remarque que pour toutes les catégories d'emploi, le critère décisif et majeur est l'expérience professionnelle. Il est presque toujours cité en premier lieu, comme s'il représentait la voie royale de la sélection. Cette prééminence de l'expérience dévoile en fait toute la complexité de la procédure de sélection. Elle met en exergue la difficulté que rencontrent les employeurs, pour évaluer le candidat en dehors de ce que celui-ci décrit de ses fonctions dans des situations analogues à celles dans lesquelles il est susceptible de se trouver dans l'entreprise, à savoir au travail. L'opération qui consiste à signifier des capacités concrètes en termes de compétences théoriques est complexe pour les employeurs. A l'exception des grandes structures, dont on peut aussi relativiser l'impact de définitions de postes très standardisées, ils ne disposent pas de référentiel univoque sur lequel ils pourraient s'appuyer.

En outre, les certifications scolaires, de plus en plus nombreuses et de moins en moins discriminantes chez les demandeurs d'emploi ne jouent plus pleinement leur rôle de pré-triage des actifs. Mais il faut encore ici traiter avec précaution ces déclarations, qui ne disent pas qui les recruteurs embauchent, mais qui ils disent vouloir embaucher. Par là, il faut avant tout

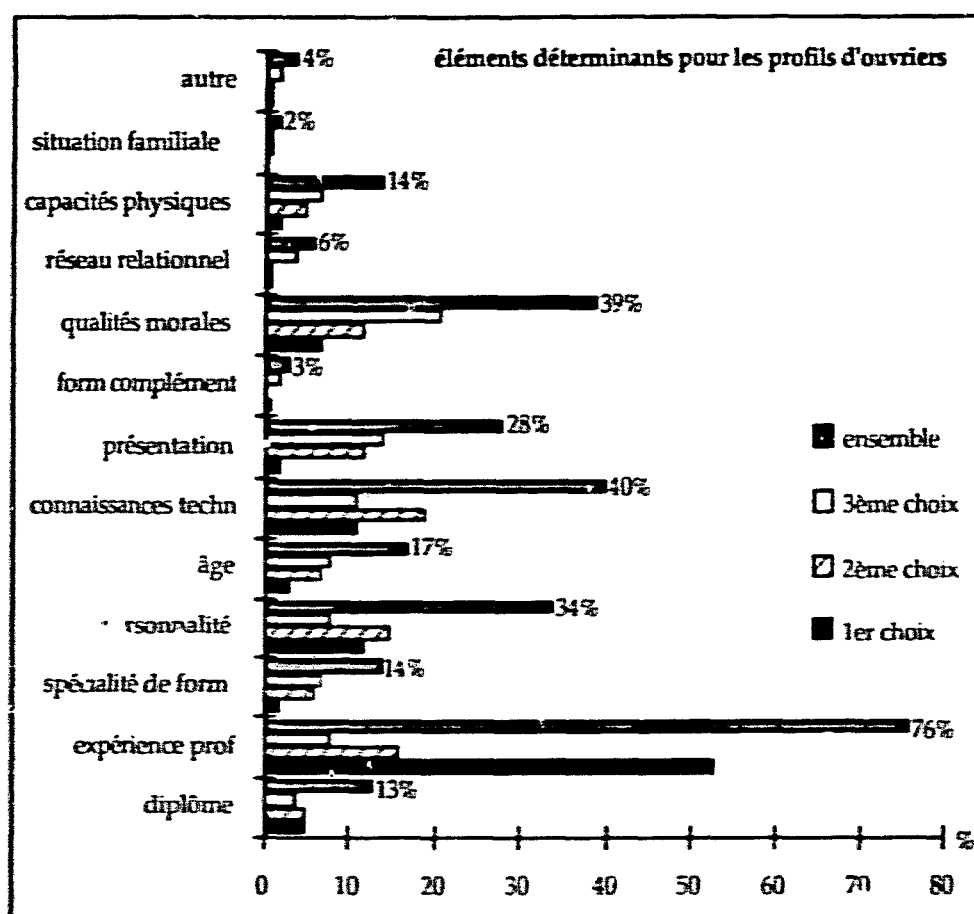
¹ il s'agit ici des questions portant sur les trois principaux critères déterminant les profils des candidats, simultanément posées pour les ouvriers, les employés, les TAM, les commerciaux et les cadres. Cf. Q. 29, p.540.

entendre l'expression des valeurs de l'employeur, lequel dessine à travers sa réponse, son autoportrait. Le sort réservé aux critères scolaires est significatif de ce processus, puisque ceux-ci sont peu présents dans les déclarations, au regard de la fonction réellement clivante qu'ils occupent dans les procédures d'accès à l'emploi. Les profils décrits ici, parce qu'ils sont idéalisés, ne décrivent pas des personnes, mais des représentations symboliques rattachées à des formes de travail particulières.

1/ Les profils "productifs"

Comme pour toutes les autres catégories d'emploi, l'expérience professionnelle s'impose comme le principal critère de sélection des ouvriers. Mais elle est signalée d'emblée dès le premier choix, dans des proportions nettement plus importantes que pour les autres catégories, puisque cela concerne plus de la moitié des répondants. C'est donc le critère "royal", majeur et décisif. On juge l'ouvrier "sur pièces", et pour cela on va le chercher de préférence dans les agences d'intérim, par qui le choix se fait "en poste".

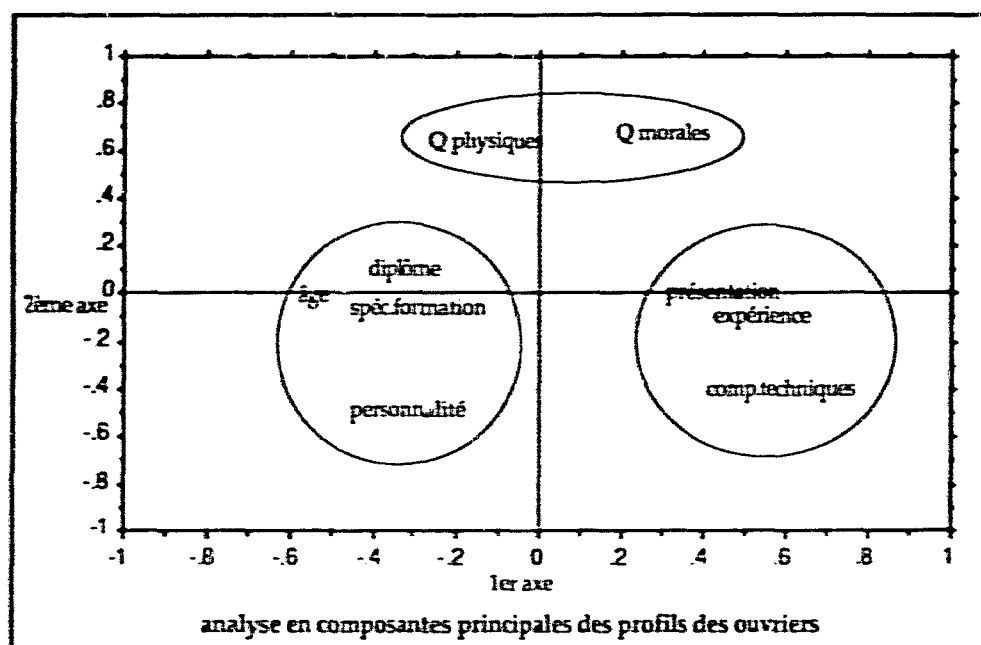
Juste après l'expérience professionnelle, viennent les connaissances techniques. S'il s'agit d'un critère "fort", puisqu'il est cité par 4 entreprises sur 10, il apparaît nettement après l'expérience et précède de près les qualités morales. La "connaissance" est occultée derrière la "pratique", de même que les critères liés à la formation sont peu cités : la spécialité passant avant le diplôme, ici dévalorisé dans les déclarations. On pourrait y voir une contradiction avec l'importance relative que tenaient, dans les recherches de candidatures ouvrières, les organismes de formation. Mais la contradiction n'est qu'apparente : on recherche des ouvriers à partir de critères collectifs et facilement assimilables à un savoir technique. Le recours à des instances éducatives permet de s'appuyer sur un minimum de références communes. Au moment du tri des candidats, les données changent, et c'est de la capacité à juger d'une compétence professionnelle qu'il s'agit. Là, le diplôme, souvent peu élevé, ne constitue pas une valeur sûre permettant de justifier une sélection.



Deux critères apparaissent dans les profils ouvriers, les distinguant des autres groupes, et qui se disent en termes de "qualités morales" et de "capacités physiques". Ils vont souvent de paire. S'opposent, par ailleurs, deux groupes de variables : d'une part celles qui sont liées à des normes symboliques : le diplôme, la formation, l'âge et la personnalité, et celles qui sont liées à des normes pratiques : la présentation, l'expérience et les compétences techniques.

Ces clivages reflètent la manière dont sont représentés les ouvriers dans l'entreprise répondante. Les qualités physiques et morales sont surtout mentionnées par les grandes entreprises, en particulier des secteurs industriels et du BTP, et sont fortement corrélées avec l'utilisation de l'intérim. La délégation de la sélection à un organisme tiers s'accompagne ainsi d'une représentation des personnels qui passe peu par des appréciations hiérarchisées sur des échelles objectives, mais par des notions

vagues qui font explicitement référence à la rentabilité directe et à la soumission à un ordre.

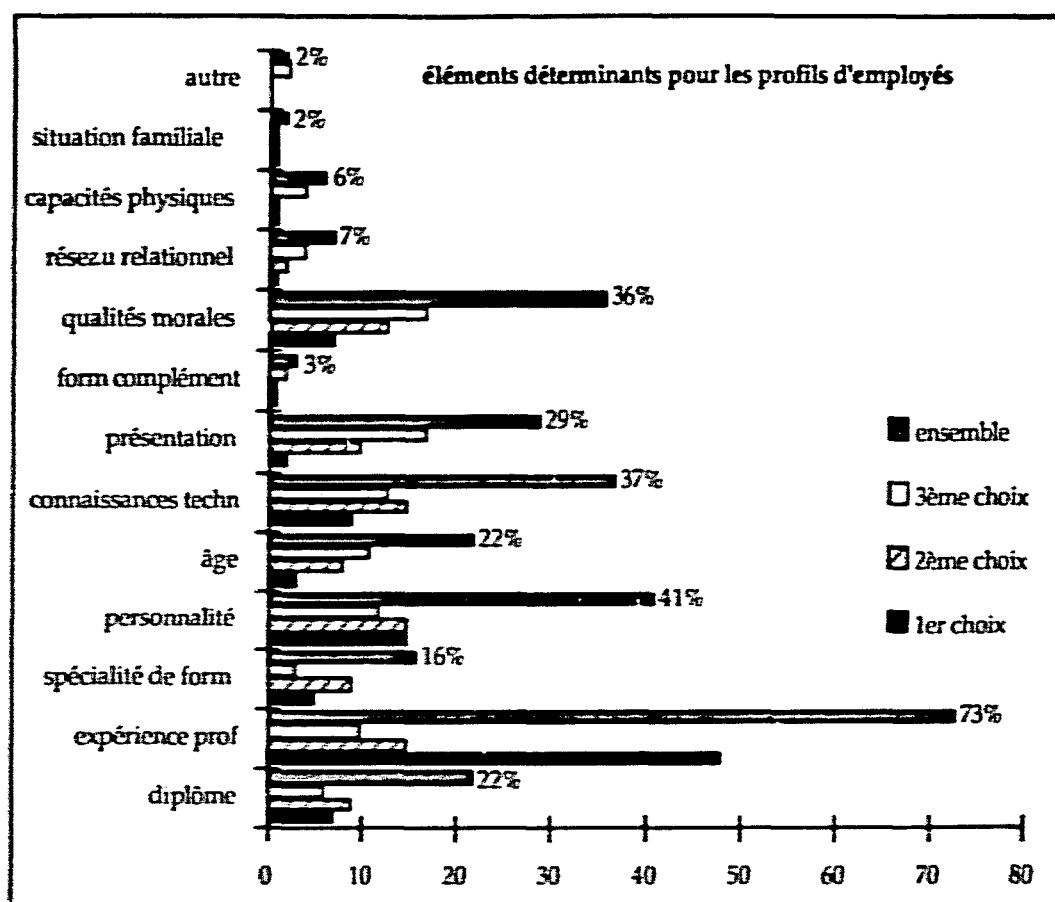


Les réponses des entreprises qui pratiquent elles-mêmes la sélection de leur personnel de production se distinguent peu selon la taille ou le secteur d'activité. Ces deux facteurs se combinent pour donner lieu à une classification particulière. Les grandes entreprises, qui expriment en termes de "qualités" les profils ouvriers, puis d'un côté le secteur tertiaire, qui privilégie des normes symboliques et de l'autre le secteur secondaire qui privilégie les normes pratiques.

Ces distinctions ne sont pas spécifiquement liées au travail ouvrier, mais à la place de ce travail dans les structures productives. Pour toutes les catégories de postes, on retrouvera ce clivage de base entre normes symboliques et normes pratiques, doublé de spécificités propres aux types d'emploi étudiés.

2/ Les profils "exécutoires"

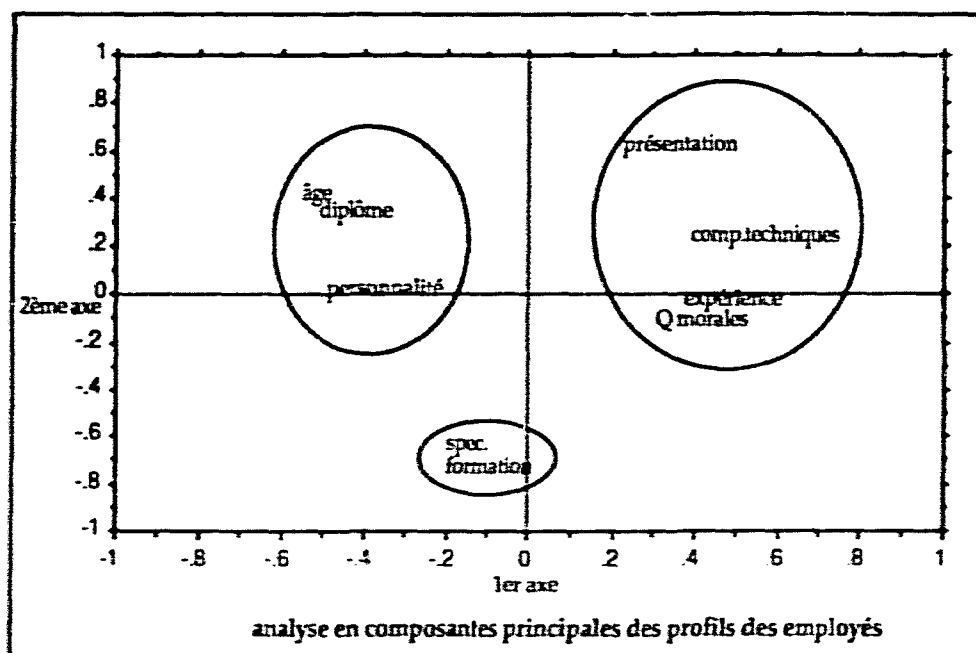
Chez les employés, deux critères sont prépondérants dès le premier choix : l'expérience professionnelle et la personnalité. Les connaissances techniques n'apparaissent qu'au niveau des deuxième choix.



L'âge est le critère le plus clivant des réponses concernant les profils des employés, même si celui-ci est surtout choisi en dernier lieu. Pour le personnel administratif, les employeurs préfèrent des personnes jeunes, en particulier des jeunes femmes. Une "attirance" très clairement confortée par les résultats de l'analyse des embauches réalisées, comme nous le verrons plus loin. La jeunesse n'est donc pas seulement une réalité de ces procédures d'embauche, elle constitue une valeur "phare" de ces catégories salariales, pour les employeurs.

La mise en relation de l'ensemble de ces réponses fait apparaître, comme pour les ouvriers, deux groupes principaux : l'un est composé des critères d'âge, de diplôme et de spécialité de formation ; l'autre de la présentation, des compétences techniques, des qualités morales et de l'expérience. Cependant, la notion de spécialité de formation a tendance à se distinguer

des autres, en particulier en s'opposant à tous les autres critères sur le deuxième axe.



La place très particulière occupée par la spécialité de formation se comprend par l'importance des équivalences entre les emplois féminins, en particulier tertiaires - plus récents -, et les normes scolaires. On retrouve donc ce choix à la fois dans les entreprises qui sont usuellement attachées aux certifications scolaires, et à la fois dans les entreprises qui n'accordent véritablement d'importance à la formation que pour cette catégorie de personnel.

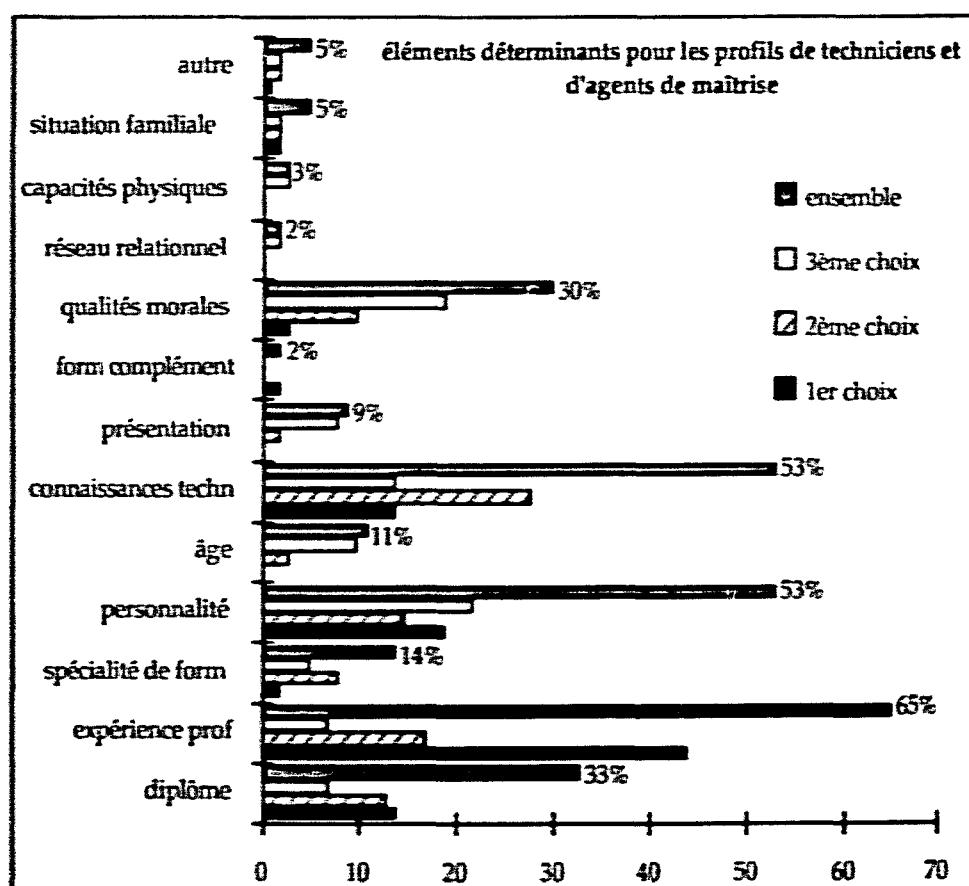
Pour les autres critères, les oppositions restent semblables à celles que l'on repèrait pour les ouvriers, à ceci près que les qualités physiques n'apparaissent plus, et que les qualités morales s'intègrent dans le groupe des critères "pratiques". Celui-ci correspond à des types hétérogènes d'entreprises, car ces choix ne peuvent se justifier que par l'expérimentation directe du salarié, ce qui peut se faire aussi bien par l'intérim que par les contrats à durée déterminée, voire les périodes d'essai.

Les réponses des employeurs aux critères déterminant les profils des professions d'exécution, se distinguent ainsi par les notions de bonne présentation (et capacités physiques pour les ouvriers), de qualités morales et de jeunesse, même si l'expérience professionnelle tient une place prépondérante. Le fait que les caractéristiques de formation soient peu mentionnées ne doit pas faire oublier que c'est souvent sur ce type de critère que les employeurs opèrent leur première sélection, notamment au

moment du tri des candidatures. Mais si le diplôme présente l'avantage de permettre l'élimination de certaines candidatures, il n'apparaît pas comme une valeur permettant le choix d'un salarié. La formation reçue n'est mentionnée par les recruteurs que dans deux cas : lorsqu'elle est rare - ainsi que l'on l'avons repéré au niveau des postes difficiles à pourvoir - ou lorsque l'employeur applique des échelles de valeur normatives - ce que l'on retrouve au niveau des emplois tertiaires et féminins.

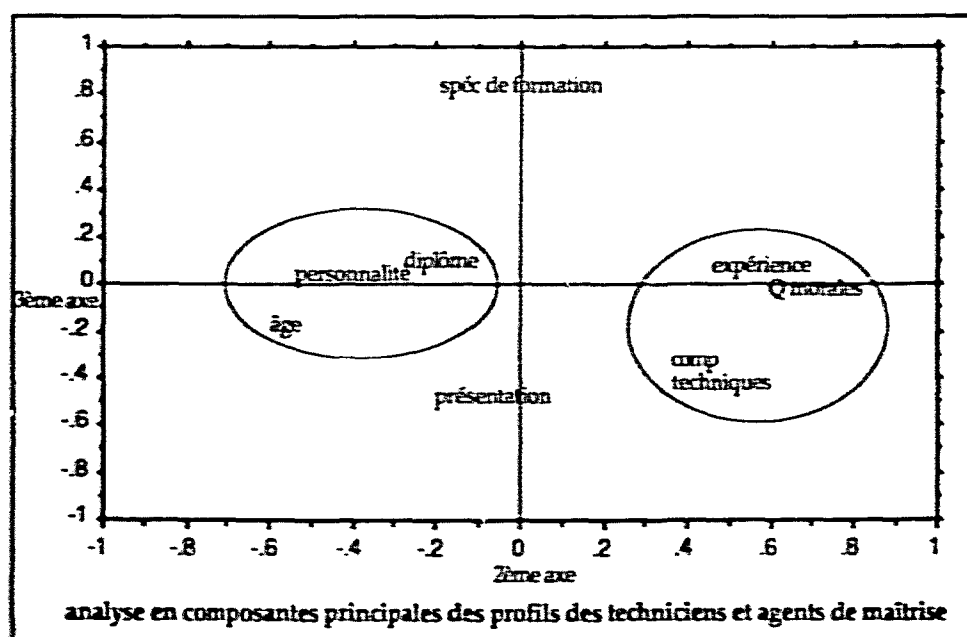
3/ les profils "techniques"

Comme l'intitulé de leurs postes le laisse entendre, les profils des techniciens et des agents de maîtrise sont définis en priorité sur la base des "connaissances techniques". Mais la technicité ne suffit pas toujours. Au niveau des critères "subjectifs" s'opère un mouvement de "glissement" : les qualités morales sont moins souvent citées, et plus souvent en 3ème choix, tandis que la notion de personnalité fait une percée, et ce dès le premier choix.



Le diplôme fait également une apparition remarquée, puisqu'il est cité par le tiers des répondants et surtout, là encore, au rang privilégié de "premier choix". Par contre, si l'expérience professionnelle reste prépondérante, elle l'est, pour cette catégorie, moins que pour toutes les autres. Il faut alors tenir compte du caractère hétérogène de cette population, que nous avons déjà mentionné. Le personnel de maîtrise étant souvent recruté en interne, il semble que, si l'expérience professionnelle est décisive pour le choix de ces salariés, elle entre dans une pratique interne à l'entreprise, et ne se formule pas nécessairement dans le cadre de critères de choix d'un postulant étranger.

Par contre, les techniciens, plus jeunes et plus formés, occupent des postes soumis au marché externe. Au regard de cette catégorie de salariés, les compétences techniques semblent avoir pris le pas sur la notion d'expérience, signifiant que l'évaluation des candidats à partir de standards - scolaires ou techniques - peut se faire plus facilement que pour les autres candidats. On retrouve une proximité relative à ce niveau entre les profils d'employés et de techniciens : pour les uns et pour les autres, les recruteurs, d'une part privilégient la jeunesse, et d'autre part semblent disposer, à travers les formations dispensées, d'une mesure d'équivalence entre les postes et les fonctions, fournie par l'institution éducative.



La mise en corrélation de ces différentes réponses fait apparaître deux groupes spécifiques qui reprennent en partie les clivages déjà repérés : d'une part les normes "pratiques" avec les qualités morales, les compétences techniques et l'expérience ; et d'autre part les normes "symboliques" avec le diplôme, l'âge et la personnalité. Entre ces deux groupes, on voit apparaître un doublon formé des spécialités de formation et de la présentation. Ces deux réponses étaient très proches sur le premier axe, et la représentation graphique choisie permet de mettre en évidence l'axe de leur opposition.

Cette opposition reprend celle qui oppose dans ce groupe de salariés, les métiers purement techniques et les fonctions technico-commerciales. Dans les premiers, la spécialité de formation est prépondérante, alors que la présentation caractérise les emplois liés à la vente et à la représentation. On voit alors apparaître une zone de clivage qui est transversale à celle des niveaux d'emploi, et qui fait référence aux fonctions occupées. Catégorie dans les catégories, les salariés exerçant des fonctions commerciales occupent une place symbolique - et souvent statutaire et géographique - différente de leurs collègues, car censée revêtir les valeurs de l'ensemble de la structure qui les a embauchés.

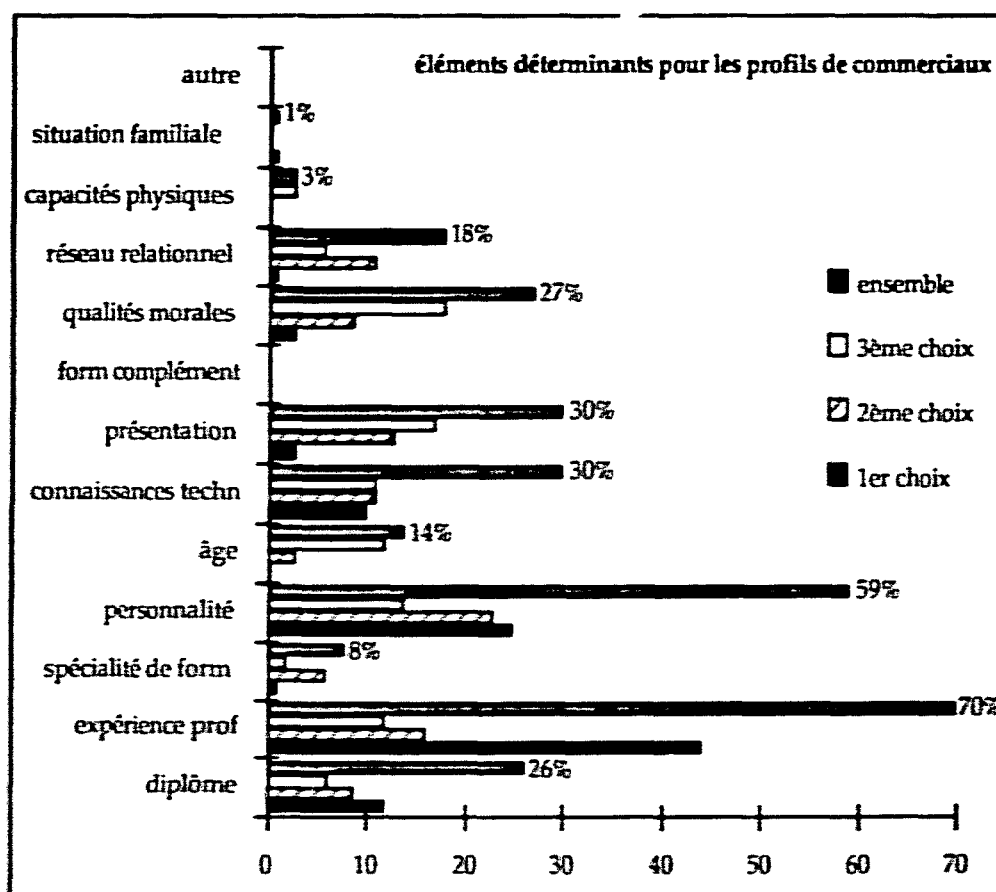
4/ les profils "commerciaux"

Les profils de commerciaux se caractérisent d'une part par l'importance des critères de présentation et de personnalité, et d'autre part par l'apparition d'un troisième - et nouveau - critère : le réseau relationnel.

Parfois assimilés au collège des techniciens et parfois à celui des cadres, mais occupant une place très particulière au sein de l'entreprise, les commerciaux font l'objet de réponses spécifiques. La notion de diplôme y est très peu importante au regard des autres catégories de même niveau hiérarchique, et la spécialité de formation quasi inexistante. La faiblesse de ces critères n'est pas compensée par celui de l'expérience professionnelle, mais par des caractéristiques individuelles, qui placent ce type de salariés dans une situation un peu "à part" dans l'entreprise.

Les notions de personnalité, de réseau relationnel et de présentation renvoient plus à l'individuel qu'au collectif, et montrent que c'est à travers

la personne du commercial que l'entreprise cherche à se reconnaître. Ainsi, les qualités morales, qui font plus référence aux situations de subordination, sont ici moins souvent mentionnées.

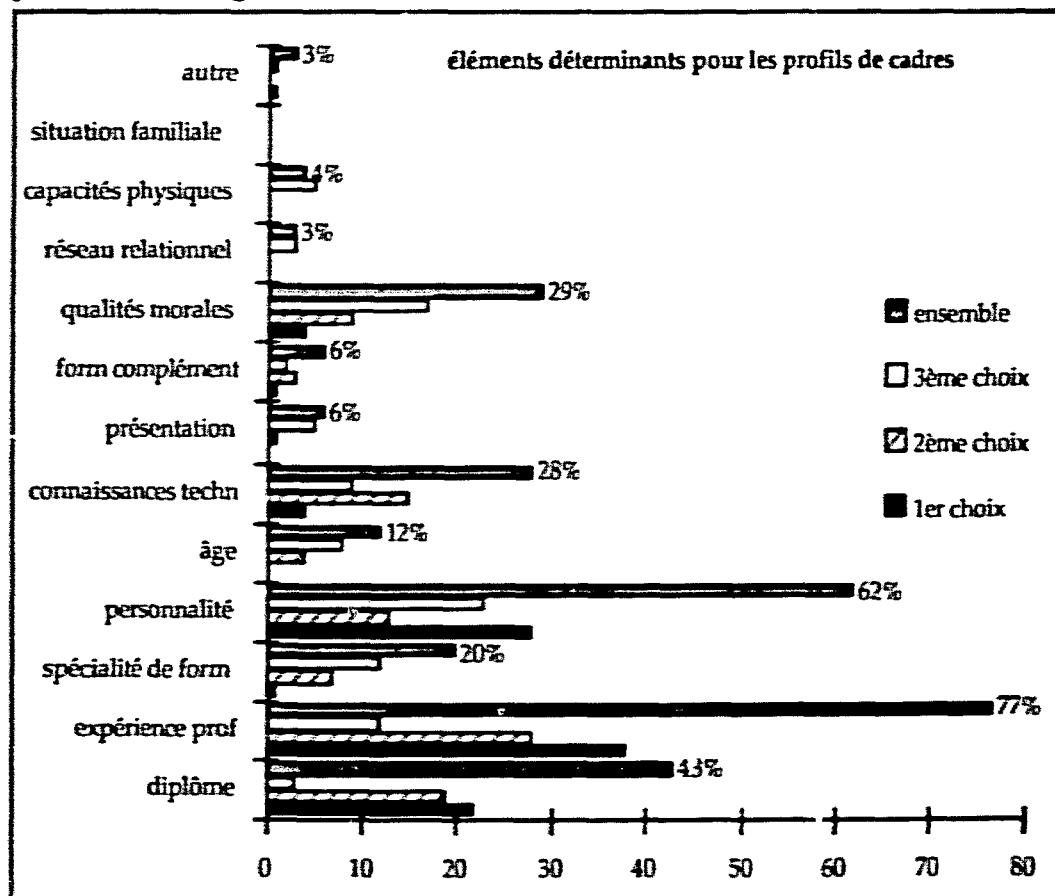


La mise en correspondance de l'ensemble des réponses, fait apparaître l'impact tout particulier des relations, distinguant nettement les entreprises pour lesquelles le commercial doit arriver avec, déjà, un "portefeuille" de clients dans ses bagages. Les autres critères reprennent les clivages repérés, où l'on retrouve l'opposition entre les notions dites "symboliques" et "pratiques". Ces distinctions situent les professionnels de la vente dans des espaces différents selon les entreprises. Soit ils sont placés sur une frange "limite" entre l'extérieur et l'intérieur de l'établissement, et sont donc repérés à la partir des modes de relation qu'ils entretiennent avec l'extérieur, soit ils sont placés en fonction des valeurs internes à l'établissement, leur fonction de représentation de l'entreprise dépendant de leur identification possible à ces valeurs.

5/ les profils "cadres"

Les critères retenus pour la sélection des cadres confirment l'évolution hiérarchisée des choix : les qualités morales sont peu citées, remplacées, sur cette échelle des valeurs personnelles, par la personnalité, choisie pour plus du quart des répondants en premier choix.

Les profils de cadres condensent des valeurs très formelles et totales : le savoir (l'ensemble des critères liés à la formation sont sur-représentés), le savoir-faire (l'expérience professionnelle y est la plus forte) et le savoir-être (la personnalité est également maximale). L'éventail des réponses y est plus réduit pour s'axer vers des niveaux d'exigences qui concernent tous les aspects de l'individu. Ceux-ci sont tellement prépondérants et recueillent une telle majorité de réponses que les autres caractéristiques ne sont choisies que de façon marginale.



La notion de personnalité est choisie de manière plus spécifique que pour les autres catégories. Elle intervient particulièrement au moment de trouver

un cadre, et cela se lit dans l'analyse en composantes principales, où la notion de personnalité sort un peu des deux groupes habituellement constitués, pour se positionner dans un espace intermédiaire. La proximité avec les dirigeants, quels qu'ils soient, entraîne plus systématiquement ce rapport à ce qui se représente comme un élément de la personne, plus qu'une fonction à occuper.

Mais ces profils mettent surtout en évidence des représentations du cadre, qui n'est plus assimilé à une fonction ou à une capacité, mais dont les composantes s'entrecroisent pour arriver à une personne. Pour le recruteur, le cadre n'est déjà plus seulement un besoin technique, il devient un être humain. Parce que ce n'est pas n'importe qui, le cadre, c'est quelqu'un.

En conclusion, on peut résumer de la façon suivante les principaux éléments retenus par les employeurs pour sélectionner leurs candidats:

1/ L'expérience professionnelle est, pour toutes les catégories, prépondérante. C'est le critère qui est le plus souvent choisi par les employeurs, loin devant les caractéristiques de formation. Ceci illustre bien les difficultés auxquelles se heurtent les jeunes dans leur recherche d'emploi, en particulier pour les plus bas niveaux de qualification, puisqu'ils n'ont que peu de moyens d'agir sur ce critère d'embauche.

"Le dernier recrutement, c'était le responsable d'emballage et là, il y avait à peu près 150 candidatures, là il y a eu un tri de fait. On a pris 5 ou 6 candidats qui nous paraissaient intéressants, et puis là on les convoque pour un entretien.(...) On demandait une personne qui ait l'expérience du travail, ait déjà fait ce poste-là, et... on en a trouvé 4 ou 5 qui aient réellement fait ce travail-là, car on a eu beaucoup de candidatures, mais très peu avaient pratiqué ce genre (de travail)..."

Chef d'entreprise industrielle - 25 salariés

Bien que n'ayant pas spécifié, dans l'annonce, cet aspect de la sélection, les employeurs, nous le voyons ici, recherchent une concordance quasi parfaite entre les profils des postes qu'ils proposent et les profils de leurs candidats.

Cette démarche est économique puisqu'elle dispense le recruteur à la fois de définir les compétences nécessaires à l'exercice d'une fonction, et à la fois d'anticiper les possibilités qu'offre le postulant. L'embauche se fait par analogie et court-circuite des mises en équivalence, toujours périlleuses, et sources de doute.

2/ La notion de "qualités morales" évolue au fil des catégories d'emploi, de façon inversement proportionnelle à la notion de "personnalité". Dans l'esprit des recruteurs, les premières font plus souvent référence à des capacités d'assimilation des règles en vigueur - en particulier dans leur établissement - tandis que la personnalité désigne une capacité à reproduire ces mêmes règles.

"ce qu'on aime bien, c'est l'exemple d'une personne d'initiative, ça c'est intéressant des gens qui sont capables de solutionner des petits problèmes qu'on a tous les jours, c'est ça qui...des gens courageux, bien sûr, on va pas demander des gens pas très courageux ! mais bon...l'initiative et puis...l'initiative en premier quoi. On demande quand même à chaque poste d'être un petit peu autonome, quoi."
chef d'entreprise industrielle - 25 salariés

A travers cette notion de personnalité, ce sont donc des valeurs propres à celui qui recrute, mais qui peuvent s'exprimer de manière diverse. Mais cette auberge espagnole des "qualités" traduit toujours le souci, pour un employeur, de ne pas embaucher seulement un "savoir-faire", mais un être social, et donc de maîtriser, chez son salarié, plus que ses compétences techniques. La distinction entre les qualités morales et la personnalité est là pour marquer une hiérarchie dans ces modes d'appréhension de l'individu. Si, dans les deux cas, c'est à l'être humain que cela s'adresse, c'est pour les professions d'exécution dans une perspective d'assimilation à des règles données (la morale a ses règles que le patron connaît), et pour les postes à responsabilité, dans un objectif d'alignement de l'individu aux valeurs de l'entreprise.

3/ Le critère désigné sous le terme de "présentation" est source d'interprétations diverses. En effet, on le retrouve à la fois pour trois

catégories de personnel : les ouvriers, les employés et les commerciaux. Comment "présente" celui qui va "représenter" l'entreprise paraît essentiel et on ne s'étonne pas que ce critère soit associé aux commerciaux. Par contre, l'importance de la présentation, parmi les profils des catégories d'exécution, y compris le personnel non administratif, s'interprète de façon différente. La "présentation" s'assimile alors à la "tenue", et à la "moralité". Toujours sélectionné dans une situation de subordination, l'ouvrier témoigne, dans sa tenue vestimentaire, dans sa conformité aux normes sociales de "présentation de soi", de sa capacité à supporter des règles communautaires et, donc, de son renoncement à se "distinguer". Ce critère est à rapprocher des exigences des employeurs quant aux "qualités morales" des ouvriers.

"En fait nous, ce qui nous intéresse, c'est que cette personne-là, quand elle va venir nous voir, c'est qu'elle ait la possibilité de se vendre, en fait c'est ça, c'est aussi simple que ça ! (...) Alors évidemment, on ne parle pas d'éléments qui arrivent là dessus, sur la présentation, par exemple, du candidat. Bon, quelqu'un, par exemple, qui arriverait bon évidemment déjà sans cravate...c'est tout c.. mais, c'est comme ça ! une femme, elle n'a pas besoin de cravate, mais un homme se met toujours avec une cravate quand il va chez ses clients ! à part dans le sud de la France...sinon bon, alors quelqu'un qui arrive avec une chemise ouverte, la cravate de travers...ça donne déjà un à priori de la personne ! c'est sans doute une réaction peut-être idiote, c'est peut-être un excellent vendeur, mais, s'il s'adresse à un contexte de PME PMI, y'aura pas de difficulté, mais s'il s'adresse à un aréopage de dirigeants assez collet monté, vieille France et tout ce qui s'en suit, il n'aura jamais de succès!"

Directeur d'agence régionale, groupe américain de services informatiques

4/ Bien que rarement prioritaire, la formation est désignée plus souvent par le diplôme que par la spécialité d'enseignement, à l'exception des ouvriers. Pour cette catégorie en effet, les deux critères semblent également intéressants pour l'employeur, à l'opposé des métiers commerciaux, où le

diplôme est plus de 4 fois plus cité que la filière d'enseignement. L'adéquation existant entre des plans de formation et des possibles professionnels doit alors tenir compte de ces distorsions. En effet, la formation ne donne pas un passeport de même importance selon les différentes catégories d'emploi, mais surtout, elle est différemment recherchée par les employeurs. Cela pose la question de la diversification des moyens de préparation à l'emploi, qui ne peuvent passer uniformément par des programmes de formation.'

"alors en général je travaille avec des lycées techniques qui forment des BTS. Je cherche des gens dans ces postes-là, ce sont des BTS ou bac F1 + un BTS hydraulique maintenance pneumatique et hydropneumatique et si possible, qui aurait fait +2 en action commerciale, ça me plairait davantage".
 chef d'entreprise de commerce de gros - 24 salariés

Voilà donc un programme de formation très précis qui correspond à un poste lui aussi précis, dans une entreprise exerçant une activité non moins précise. Travaillant avec les organismes de formation, ayant défini dans les programmes d'enseignement ses profils de poste, ce chef d'entreprise n'a pas de grandes difficultés à pourvoir ces offres d'emploi, ou tout au moins celles qu'entrent dans cette programmation. Toute autre tentative risque, pour lui, d'aboutir à un échec : que ce soit l'ANPE, les cabinets privés ou les annonces dans la presse, son profil est tellement axé sur les points précis de formation, qu'il ne trouve que dans les établissements éducatifs des jeunes correspondant aux profils qu'il propose. On voit ici un exemple de construction d'un profil de candidat relativement décalé par rapport à un poste, mais extrêmement rentable par rapport aux circuits de recherche de salariés. C'est une procédure finalement économique, proche de certains modes de recrutements administratifs, et qui permet de relayer les critères subjectifs à une étape ultime de la sélection, au moment où les candidats sont devenus rares.

Les profils, tels qu'ils sont décrits par les employeurs, reflètent surtout des positions "de principe". Dans la pratique, bon nombre d'ajustements peuvent se produire, et il était courant, au cours d'un entretien, qu'un faible nombre d'embauches décrites concrètement correspondent aux prises de

position largement argumentées au préalable par le recruteur. Ces profils disent la sélection mais ne la font pas, ils mettent des mots sur des choix, mots jamais anodins, et qui font apparaître une échelle de valeur indispensable pour procéder à une discrimination. L'élaboration explicite de profils de candidats n'est pas toujours réalisée par les employeurs. Mais elle est souvent un atout de satisfaction dans l'embauche. Cette "aide" n'est pas tant apportée par une prétendue meilleure approche du postulant, elle est surtout fournie par la tentative de précision, de ses propres attentes, de ses propres identifications et images, qui procède du recruteur. La définition du profil du candidat aide l'employeur à se positionner dans une relation imaginaire avec son salarié avant de sélectionner, en face à face, des personnes. C'est pourquoi il n'est pas incompréhensible ni même contradictoire que des profils, formulés au départ avec une certaine rigidité, donnent lieu à des embauches de salariés présentant des caractéristiques différentes, voire opposées à celles que formalisaient les cadres de la sélection.

Les moyens par lesquels les employeurs vont procéder à ce choix se lisent à travers les procédures de sélection. Mais à une procédure donnée ne correspond pas nécessairement des critères donnés. Il n'y a pas d'objectivation possible de ce que l'employeur dit qu'il recherche, à travers les méthodes qu'il utilise. Car ces procédures n'ont de sens que par rapport aux questions qui les alimentent. Sans elles, elles ne sont que coquilles vides.

II.C.2 Les procédures de sélection

On ne détermine pas de la même manière la personnalité d'un candidat que ses compétences techniques, l'âge ne se lit pas comme le diplôme, l'expérience se s'évalue pas comme les qualités morales etc. A chaque critère sélectif, correspond, en principe, une ou plusieurs procédures de sélection, dans le meilleur des cas, à savoir quand il y a adéquation entre les critères "déclarés" des employeurs et les méthodes qu'ils utilisent. Mais il n'en est pas toujours ainsi. Par exemple, les tests de personnalité ne correspondent pas nécessairement à un profil défini en termes de personnalité, mais de

qualités morales. Par contre, un employeur qui insiste sur la personnalité des candidats, peut se baser sur des essais en poste pour le "tester".

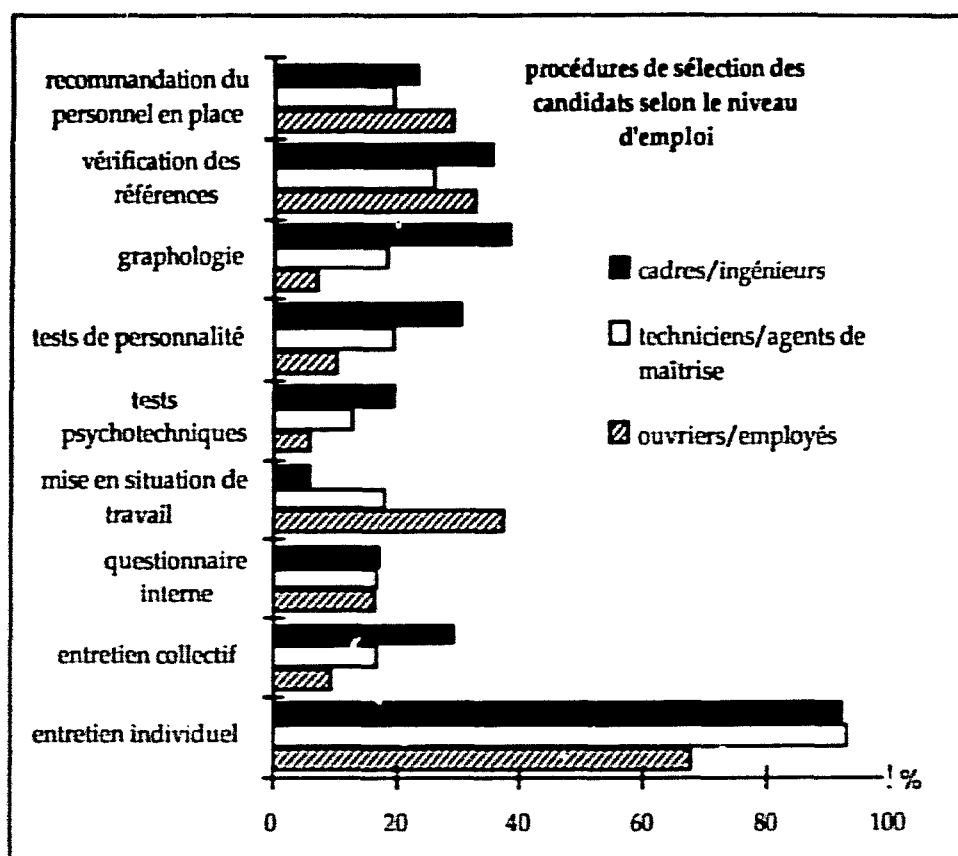
Le moment où se réalise la sélection est aussi le moment où les premiers contacts s'instaurent entre l'employeur et son futur salarié. Ce moment n'a pas seulement pour but de guider une décision, mais aussi celui d'établir un niveau de relations qui soit conforme aux normes établies avec l'ensemble du personnel. Ainsi, le choix d'une procédure se fait également en fonction de la place qui s'anticipe. Elle sera d'autant plus proche du pouvoir et individualisée que le futur candidat occupera un poste à responsabilités, et d'autant plus collective et dépersonnalisée qu'il se trouvera à un poste d'exécution. Reflets des positions, mais aussi des représentations des employeurs, les procédures, tout comme les critères de sélection n'ont de sens que par rapport à ceux qui en usent.

1/ Des classes de procédures...

L'entretien est bien sûr la "reine" des procédures de sélection. Fustigé par Gérard Lyon-Caen, adulé par les responsables des ressources humaines, il reste la voie royale, et souvent absolue de l'embauche. Cependant, pour les catégories les plus basses de la hiérarchie, il n'est pas une obligation, le face-à-face se médiatise par l'outil mais pas par la parole.

On voit d'emblée, au-delà de l'entretien, se profiler trois types de procédures sélectives : l'un d'eux se base sur les outils standardisés - et normatifs - que sont les tests de personnalité, psychotechniques et la graphologie. L'autre est centré sur les qualités professionnelles de l'individu en situation de travail : mises en situation, vérification des références, recommandations du personnel en place. Enfin, se dessinent des procédures plus collectives, à travers les entretiens collectifs ou les questionnaires internes.

Ces différentes procédures n'interviennent pas dans les mêmes proportions selon les catégories de salariés, mais on peut noter qu'aucune d'entre elles n'est véritablement proscrite pour une catégorie donnée. Les extrêmes se trouvent dans les tests psychotechniques à destination des personnels d'exécution et dans les mises en situation de travail des cadres et ingénieurs.



La hiérarchisation des critères choisis, en fonction du rang dans lequel ils apparaissent, permet de mettre en évidence les méthodes privilégiées pour chaque niveau d'emploi. La position des techniciens et agents de maîtrise se présente alors comme une position intermédiaire, où les clivages sont atténués par la superposition de représentations parfois contraires.

Classement des moyens utilisés dans les procédures de sélection, selon les grandes catégories d'emploi

	ouv/empl	TAM	cadres/ingé
entr indiv	1	1	1
entr coll	7	7 - 8	5
quest inter	5	7 - 8	8
mise en sit	2	5 - 6	9
test psy-tec	9	9	7
test person	6	4	4
grapho	8	5 - 6	2
références	3	2	3
recommand	4	3	6

En dehors de l'entretien individuel, ce sont les vérifications de références qui sont les plus fréquemment citées, pour l'ensemble des catégories de personnel, par près d'un tiers des répondants. Au delà, on se situe sur des pratiques très spécifiques de chaque niveau d'emploi : graphologie et tests de personnalité pour les cadres, recommandation du personnel en place et tests de personnalité pour les techniciens et agents de maîtrise, mises en situation de travail et recommandation du personnel en place pour les ouvriers et les employés. Le glissement des tests de personnalité à la mise en situation de travail suit une ligne hiérarchique, où le mode de relation qui s'établit à travers la méthode dépasse les objectifs déclarés de la sélection.

Chacune de ces pratiques est plus ou moins systématiquement mise en œuvre. Leur fréquence d'utilisation montre dans quelle mesure elles constituent un "passage obligé" du mécanisme de la sélection.

Procédures de sélection des ouvriers et des employés

	parfois	souvent	toujours	ensemble
EI sup hiérarchique	0,6	4,5	28,1	33,2
EI chef du personnel	1,1	2,5	10,7	14,3
EI chef d'entreprise	2,5	3,9	35,6	42
EI externe	0	0,6	0,6	1,2
TOT entretien individuel	0	4,5	63,5	68
EC sup hiérarchique	0,6	1,7	4,5	6,8
EC chef du personnel	0	1,7	1,1	2,8
EC chef d'entreprise	1,7	0	3,9	5,6
EC externe	0	0,6	0	0,6
TOT entretien collectif	1,1	2,8	5,6	9,5
questionnaire interne	1,7	2,2	12,9	16,8
mise en situation de travail	4,5	10,1	23	37,6
test psy-technique	0,6	1,1	4,5	6,2
test de personnalité	2,2	2,8	5,1	10,1
graphologie	2,8	1,7	2,8	7,3
références extérieures	9	5,6	18,5	33,1
recommandation du personnel	10,7	12,4	6,2	29,3

Procédures de sélection des techniciens et agents de maîtrise

	parfois	souvent	toujours	ensemble
El sup hiérarchique	1,3	3,9	40,8	46
El chef du personnel	2,6	5,3	19,7	27,6
El chef d'entreprise	3,9	11,8	51,3	67
El externe	0	1,3	1,3	2,6
TOT entretien individuel	0	9,2	84,2	93,4
EC sup hiérarchique	1,3	2,6	6,6	10,5
EC chef du personnel	0	3,9	2,6	6,5
EC chef d'entreprise	3,9	0	9,2	13,1
EC externe	0	1,3	0	1,3
TOT entretien collectif	1,3	5,3	10,5	17,1
questionnaire interne	1,3	2,6	13,2	17,1
mise en situation de travail	9,2	3,9	5,3	18,4
test psy-technique	2,6	6,6	3,9	13,1
test de personnalité	2,6	11,8	5,3	19,7
graphologie	6,6	6,6	5,3	18,5
références extérieures	10,5	9,2	6,6	26,3
recommandation du personnel	7,9	10,5	1,3	19,7

Procédures de sélection des cadres et des ingénieurs

	parfois	souvent	toujours	ensemble
El sup hiérarchique	1,2	2,5	33,3	37
El chef du personnel	0	2,5	29,6	32,1
El chef d'entreprise	3,7	6,2	59,3	69,2
El externe	1,2	1,2	2,5	4,9
TOT entretien individuel	0	7,4	85,2	92,6
EC sup hiérarchique	2,5	3,7	11,1	17,3
EC chef du personnel	2,5	1,2	7,4	11,1
EC chef d'entreprise	1,2	3,7	14,8	19,7
EC externe	0	1,2	1,2	2,4
TOT entretien collectif	2,5	4,9	22,2	29,6
questionnaire interne	0	1,2	16,1	17,3
mise en situation de travail	3,7	0	2,5	6,2
test psy-technique	3,7	3,7	12,3	19,7
test de personnalité	2,5	8,6	19,5	30,6
graphologie	6,2	9,9	22,2	38,3
références extérieures	11,1	6,2	18,5	35,8
recommandation du personnel	12,3	3,7	7,4	23,4

Ces procédures sont donc différemment utilisées selon les niveaux d'emploi, mais aussi entrent dans les étapes de la sélection plus ou moins souvent. Aux deux extrêmes, on rencontre le questionnaire interne, qui, s'il fonctionne dans un établissement, sera présenté aux candidats d'une manière quasi systématique. Par contre, les recommandations du personnel en place ne sont utilisées que prudemment par les recruteurs, qui n'y ont recours que dans des cas particuliers, et qu'ils ne veulent pas annoncer comme un passage obligé. Les réponses sont alors plus des réponses passives - "nous n'y sommes pas opposés par principe" - que des réponses actives - "pour rentrer dans notre entreprise, il faut être recommandé par un salarié en poste".

Ces méthodes ne sont pas exclusives les unes des autres. Il est même rare que seule l'une d'elle soit choisie. En moyenne, les répondants à la question ont choisi entre 2,5 (ouvriers et employés) et 3,6 (cadres et ingénieurs) réponses différentes. La multiplicité des méthodes est, en outre, variable selon la taille de l'entreprise, les plus petites structures simplifiant la sélection par rapport aux grandes¹. De même, les entreprises du BTP et des transports utilisent moins de procédures simultanées que les industries et les établissements commerciaux.

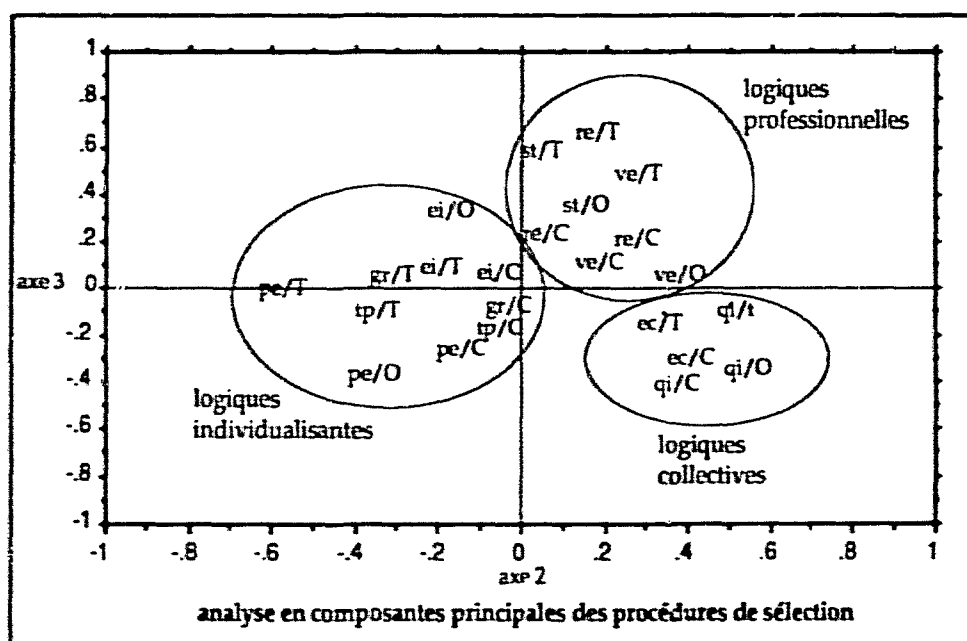
La combinaison de plusieurs méthodes de sélection fait apparaître trois groupes distincts, à l'issue d'une analyse en composantes principales. Ces trois groupes se repèrent au-delà du premier axe, lequel distingue, là encore, les toutes petites structures n'ayant ni TAM, ni cadres, des autres. Ces petits employeurs se caractérisent en outre par une sélection à la fois technique et de proximité : mises en situation de travail, vérification des références, recommandation du personnel en place.

Les trois groupes de pratiques font référence à des particularités d'entreprises, et font apparaître des logiques propres aux employeurs, qui s'appliquent de façon transversale aux différentes catégories de salariés. Le deuxième axe oppose les techniques d'entretien individuel, de graphologie, de tests psychotechniques et de personnalité aux autres techniques. Les outils de standardisation de la personnalité sont ainsi contraires aux autres

¹voir tableaux des procédures de sélection selon la taille et le secteur d'activité en annexe, pp.553-555

procédures de sélection, opposant dans le même mouvement les plus grandes structures aux autres.

Le troisième axe oppose les mises en situation de travail, les vérifications des références et les recommandations du personnel en place aux autres pratiques, mais aussi l'entretien individuel, aux méthodes plus collectives. Les premières pratiques sont caractéristiques des petites structures. On constate, en outre, que les méthodes concernant les cadres occupent des positions relativement centrales sur la représentation graphique.



ve = vérification des références	pe = tests de personnalité	qi = questionnaire interne
st = mises en situation de travail	ei = entretien individuel	ec = entretien collectif
re = recommandation du personnel	tp = tests psychotechniques	gr = graphologie
T = techniciens et agents de maîtrise	O = ouvriers/employés	C = cadres et ingénieurs

Ces trois groupes permettent de dresser une typologie des logiques mises en œuvre dans les procédures de sélection :

1/ les logiques collectives : elle sont caractérisées par le recours massif aux questionnaires internes et aux entretiens collectifs. Le couplage de ces deux procédures révèle des rythmes accélérés de recrutement nécessitant la mise en place de méthodes capables de réaliser des embauches groupées et adaptées à une représentation axée sur des objectifs concrets. C'est pourquoi l'on retrouve ce type de logique plus souvent dans les secteurs commerciaux, et en particulier au niveau des PME et des grandes structures.

La spécificité des fonctions de vente induit, dans les entreprises, un turn-over assez important, et la sélection se fait, en réalité, sur le terrain, et selon les performances de chacun. En outre, les embauches passent le plus souvent par des contrats précaires, affinant ainsi une sélection "à la louche" basée essentiellement sur quelques critères généraux et l'acceptation par les postulants des conditions salariales et contractuelles. Ces logiques collectives de recrutement ne sont pas, à proprement parler, des logiques de sélection "terminée", car elles s'accompagnent de période probatoires qui permettent que se concrétise l'embauche sur le long terme. En revanche, elles sont une des formes de réponse à la nécessité de procéder rapidement et en nombre à des embauches de personnel peu stable, et qui s'auto-sélectionne ensuite par son niveau de productivité.

2/ les logiques professionnelles : elles se manifestent par une utilisation accentuée des mises en situation de travail, des vérifications des références et de la recommandation du personnel en place. L'association de ces trois procédures est significative d'une logique d'embauche qui passe par la reconnaissance professionnelle, autant d'un point de vue technique que d'un point de vue relationnel. Les critères de sélection se repèrent dans l'expérience pratique, celle du salarié, de ses collègues, et de ses employeurs, passés et à venir. On retrouve ce type de logique dans les établissements de petite importance, mais aussi dans des établissements de plus grande taille, et concernant les personnels productifs. Les employeurs des secteurs du BTP et des transports s'inscrivent préférentiellement dans ce type de procédure, où la sélection a tendance à se faire à partir du poste, et dans le cadre des grilles étroites de qualifications professionnelles.

3/ Les logiques individualisantes : on retrouve ici l'ensemble des procédures dont l'objectif formalisé consiste en la mesure de la personnalité : graphologie, tests et entretiens individuels. L'utilisation de ces méthodes est, d'une manière générale, l'apanage des très grands établissements, mais on les retrouve, à mesure que s'élève le niveau d'emploi, dans des structures de petite et moyenne importance. Il ne faudrait pas confondre le fait d'utiliser des outils de mesure de la personnalité, au sens théorique du terme, et la mention par les employeurs de la notion de personnalité comme critère de sélection. En effet, l'évaluation de ce qu'un employeur peut désigner sous le vocable de personnalité peut fort bien passer par des mises en situation de travail ou des vérifications des références. C'est ce que l'on a tendance à

retrouver dans les résultats des analyses factorielles, où l'utilisation d'outils d'évaluation de la personnalité se rapproche surtout d'une représentation des critères de sélection en terme de "qualités morales". Ces procédures relèvent en fait des méthodes de mise en situation des candidats, qui sont avant tout des systèmes d'individualisation de la relation de recrutement, préparant à la relation d'emploi à venir.

Cette typologie des procédures utilisées lors de la sélection ne s'assimile pas nécessairement à des types établis d'entreprises. Si on peut repérer certaines tendances générales en terme de taille et de secteur, les clivages sont toujours modérés et montrent qu'il s'agit surtout de logiques internes, relatives à des modes de gestion spécifiques, mais qui n'épousent qu'imparfaitement les classifications habituelles. Ces catégories montrent surtout que, d'une part les pratiques de recrutement obéissent à des déterminants qui ne sont pas homogènes au regard d'un état donné du marché de l'emploi, mais qu'elles varient en fonction de systèmes de gestion du personnel qui font référence à l'histoire de l'établissement et aux représentations de ses dirigeants. D'autre part, elles réclament des descriptions plus précises de ce que signifient chacune de ces méthodes, qui peuvent sous un même vocable désigner des pratiques et des réalités sélectives, fort divergentes d'une entreprise à une autre.

2/ ... aux procédures de classe

Dans la pratique, chacune de ces méthodes fait référence à des procédures "maison", faites sur mesure et plus ou moins standardisées. Autant l'outil lui-même que la manière dont il est utilisé doit amener à la prudence dans les interprétations qui en sont faites, puisqu'une méthode n'a de sens qu'en fonction des objectifs que poursuit son utilisateur.

L'entretien individuel : S'il est pratiquement incontournable, il n'est pas absolument nécessaire quand la sélection est surtout basée sur les compétences professionnelles. Ainsi, moins d'un dirigeant de petite entreprise sur deux, dit l'utiliser à l'égard des ouvriers et employés. Il ne faut pas interpréter ce résultat comme une volonté patronale de

dépersonnaliser sa relation avec ses salariés. Au contraire, l'entretien, sous sa forme préliminaire à la sélection, n'est pas le fort des petits patrons. Ceux-ci s'entretiennent avec leurs salariés, mais ne font pas fonctionner explicitement la sélection sur le discours lui-même. C'est l'ensemble de l'individu que l'employeur va tester à ce moment-là, à travers le geste et la parole, celle du candidat et celle de l'autre, celui qui peut parler sur le candidat. L'entretien individuel n'est pas toujours un exemple de convivialité. Il peut être une épreuve difficile, à l'instar d'un examen, mais où, justement, le jeu est de trouver "ce qui ne va pas". En pratiquant peu la sélection sur entretien, les chefs d'entreprises de toute petite taille font peut-être plus confiance à la parole de l'autre que les recruteurs des grandes structures.

L'entretien peut être une simple prise de contact, mais aussi faire l'objet d'une véritable planification. Parce qu'ils ont découpé, au préalable, et à l'aide des théories prévues à cet effet, "la personne" en plusieurs parties, les recruteurs vont "reconstituer" les morceaux choisis du candidat, et remodeler l'individu à partir de leurs propres représentations :

"D'abord là, c'est le genre de question complètement ouverte, question bête et méchante : pour vous, quelle est la chose, la réussite de votre vie ? professionnelle ou extra-professionnelle. 90 % des gens vont vous dire : d'une façon professionnelle ça peut ; 10 % vont dire : moi j'ai réussi mon mariage, dans tel et tel et après vous leur dites : et l'échec, il y a bien eu un échec ? en général, vous avez une question tout à fait personnalisée....(rires).... et à partir de là vous essayez de leur faire expliquer pourquoi, et on s'aperçoit que pour eux, tout ce qui est échec est personnalisé... à propos de la vie... et quand ce sont ces gens qui d'un point de vue intellectuel sont très limités. Et bien moi je me dis, si on se limite exclusivement dans son travail, pas autre chose, c'est foutu, faut qu'on ait des gens très ouverts..."

(...) le premier entretien, c'est 1/3 de professionnel, 1/3 de ce que j'appellerais les origines, familiales, et puis 1/3 au niveau de la personnalité. Et après si on arrive au deuxième entretien, c'est exclusivement professionnel, 80 % professionnel et restent 20 % des petits points, de détail."

DRH d'une entreprise industrielle de 1000 salariés

Cet extrait d'entretien montre comment une image idéalisée donne sa forme à un entretien. A partir de ce que le recruteur conçoit lui-même comme l'équilibre souhaitable d'un individu, il structure son entretien, conçoit ses questions, anticipe les "bonnes" et les "mauvaises" réponses, et ainsi façonne le candidat à partir de son propre moule. Si celui-ci ne s'adapte pas à ce que le recruteur lui "propose", il est éliminé, s'il fait preuve d'une capacité à se conformer à ce message implicite du "bon salarié", il a alors toutes les chances d'être présélectionné, et que l'on s'intéresse à ses compétences professionnelles.

L'entretien n'est toujours une manière de "faire connaissance", de "prendre contact", il est plutôt, et c'est le cas décrit dans l'entretien ci-dessus, une façon de présenter au candidat les normes selon lesquelles il pourrait être autorisé à travailler dans l'établissement. Dans ces entretiens, il n'est fait que très peu mention du fonctionnement quotidien de l'entreprise, du règlement intérieur, des possibilités de promotion etc. mais à travers les questions posées, il s'en dit beaucoup plus sur les contraintes implicites que lors d'une visite des lieux. Les questions posées par le recruteur définissent un cadre des représentations acceptables pour l'employeur, et auxquelles le candidat doit, s'il veut être embauché, se conformer. Ces représentations sont piégées, et c'est aussi la capacité du candidat à détecter ces pièges qui est testée.

Dans les plus petits établissements l'entretien n'a pas la même forme. Il ressemble plus à une conversation entre deux personnes, le plus souvent le chef d'entreprise, lui-même, et le candidat à l'embauche. Les visites d'entreprise, les contacts avec d'éventuels collègues sont plus fréquents, et l'objectif est plus de percevoir, à travers le futur salarié, des proximités professionnelles qu'une "personnalité" au sens stéréotypé du terme.

"c'est difficile de juger une personne en...une demi, trois-quarts d'heure, puisqu'on n'a pas de tests, on n'est pas, on n'est pas ... des chasseurs de tête, super-équipés... on fait ça un peu à notre feeling, quoi, au "nez"..."

Q : il porte sur quoi, l'entretien ?

R : un petit peu sur son trajet professionnel, quoi. Bon, il faut se faire une idée sur la personne puisqu'il y a la qualification, mais il y a aussi

le... le caractère de la personne... s'il va être facile à vivre ou compliqué... il y a quand même... il faut qu'il corresponde à ce qu'on cherche."

Chef d'entreprise - 25 salariés

Moins standardisé, plus "spontané", l'entretien dans les petites structures prend une forme plus conviviale, et le recruteur se sent lui-même en position fragile. Cependant, l'utilité première de cette procédure est la confrontation. Confrontation entre deux personnes, mais surtout confrontation entre des représentations abstraites qui se sont exprimées à travers un profil, et des individus concrets qui ne correspondent jamais littéralement à ce profil. *"il faut qu'il corresponde à ce qu'on cherche"* : ce chef d'entreprise résume ici clairement dans quelle position il se trouve au cours de l'entretien : il "fait" que le candidat s'introduise dans des normes plus ou moins explicitées au départ, ou qu'il ait le moyen de les modifier. Car s'il y a, pour le postulant à l'emploi, une possibilité de faire évoluer le profil recherché - ce qui est courant - c'est au cours de la rencontre que cela s'effectue. Moins les pratiques sélectives sont normées, plus les profils établis au préalable ont des chances d'évoluer, et de s'adapter aux candidats rencontrés.

Méthode courante et souvent systématique quant elle est inscrite dans les pratiques d'un établissement, l'entretien individuel peut cependant revêtir des formes très variées, et refléter des modes de gestion de la relation professionnelle très divers. Sa position synchronique dans la sélection détermine également son pouvoir sélectif. Dans les petits établissements, la rencontre s'effectue dès le premier tri des candidatures. Éventuellement, elle peut être renouvelée une seconde fois avec un nombre restreint de candidats, afin de déclarer la décision finale. La désignation de celui qui reçoit le candidat dépend, à la fois, du statut de l'emploi proposé et de la structure de l'entreprise, en particulier de l'organisation de son encadrement. Dans les grands établissements au contraire, d'autres épreuves discriminantes précèdent l'entretien, concession accordée à ceux qui ont déjà livré une partie d'eux-mêmes (par des tests, des questionnaires...) et qui "méritent" d'être vus.

L'entretien collectif renvoie à des situations plurielles. La manière dont la question était posée ne permet pas de distinguer ce qui, en fait, a prêté à confusion parmi les répondants. Nous considérons comme entretien individuel tout entretien effectué avec un seul candidat, que le recruteur soit seul, ou accompagné de collègues. L'entretien collectif désignait alors des procédures qui visent à recevoir plusieurs candidats ensemble. Or un certain nombre de réponses concernant les entretiens collectifs ont concerné des procédures qui se déroulaient avec un collège de recruteurs, mais un seul candidat. C'est pourquoi les interprétations devront être prudentes, et tenir compte de ce biais.

Cependant, quelle que soit sa forme, l'entretien collectif se différencie du face-à-face, et introduit la notion de groupe : groupe de salariés, groupe de représentants de l'employeur. C'est donc une méthode qui s'inscrit dans le cadre d'une intégration communautaire, même si certaines pratiques visent à déclencher des situations de rivalité entre les candidats - en particulier pour les recrutements de vendeurs -. Selon leur forme, ils projettent les situations de travail à venir : un cadre devant un comité directeur, des commerciaux entre eux, et observés par les recruteurs, des personnels d'exécution à qui on présente collectivement l'entreprise etc.....

"Si je reçois 15 standardistes, ce sera un entretien collectif parce que je fais une présentation de la société. Parce que je présente à chaque fois la société, l'ethos, donc là je gagne un temps fou parce que je présente à tout le monde en même temps. je fais venir le chef de service avec moi, il présente le poste, on leur demande de se présenter, et puis on leur demande de poser des questions. Puis on voit les personnes dégourdies, qui réagissent vite, qui sont capables de se présenter correctement"

Assistante du DRH, centrale d'achat de 900 salariés

"je ne veux pas faire du deux contre un, ni du trois contre un, c'est pas un tribunal, jamais d'entretien collectif, sauf pour les cadres au dernier entretien final, où le candidat passe devant le comité de direction. Et là, effectivement, ils sortent leur mitraillette et ils tirent à boulets rouges, sachant quand même que, bon faut connaître les loulous aussi qu'il y a dans le comité de direction. Ils savent qu'ils sont passés avant par moi,

qu'ils sont passés par la hiérarchie, qu'ils sont en général passés devant quelqu'un d'autre aussi qui est le hiérarchique du niveau supérieur, donc s'ils sont devant eux, c'est que c'est pas des ... c'est pas des ... Donc ils peuvent y aller, ils peuvent rentrer dedans et ils voient ce qu'il a dans le ventre. C'est vraiment pour le fun, donc le gars il allume, donc je suis passé par là, c'est marrant comme tout, enfin je veux dire c'est vraiment un truc à faire et euh... je crois que c'est plus, je crois que quelque part ils testent plus la capacité d'humour et de résistance à un humour black, à un humour (nom de l'entreprise) qu'autre chose quoi.

Adjoint au DRH d'une entreprise industrielle de 1 000 salariés

Tout comme l'entretien individuel, l'entretien collectif n'est pas, en soi, une procédure homogène. Cependant, sa quasi inexistence pour les ouvriers montre que le collectif productif n'est pas valorisé au moment du recrutement. Les PME, et plus encore les entreprises artisanales, cherchent à établir un contact personnel avec leur personnel de production, que ce soit par l'entretien ou/et par la mise en situation de travail. Mais les relations sont alors "verticales". Dans les grands établissements, le recrutement est délégué, et les entretiens se déroulent dans les agences d'intérim. Le recrutement des ouvriers ne se base pas, ici, sur l'appartenance à une communauté salariale, mais plutôt sur la capacité de chacun à occuper des postes divers, et à se soumettre aux règles de l'entreprise. La "grande famille" tient plus par "l'autorité parentale" que par la "solidarité fraternelle".

Les mises en situation de travail prennent aujourd'hui les formes les plus diverses. Elles peuvent aussi bien consister à réaliser un essai sur machine, pour des ouvriers ou pour du personnel de bureau, qu'à effectuer des petits exercices comptables, ou encore à tester le candidat sur des périodes d'essai contractuelles, de plus ou moins longue durée. A travers cette procédure, les recruteurs ont surtout répondu sur ce qui avait, pour eux, valeur sélective, et non selon un contexte juridique donné. Les périodes d'intérim, par exemple, sont considérées dans les grands établissements industriels comme des mises en situation de travail qui ont valeur de présélection du

personnel permanent. C'est pour cela qu'elles concernent surtout le personnel d'exécution : employés et ouvriers.

Contrairement à d'autres modes de sélection plus abstraits, qui nécessitent l'établissement de profils-types, des critères préétablis, et une représentation plus ou moins formalisée du candidat "idéal", la mise en situation de travail retourne les tenants de la sélection vers le candidat lui-même. Mais elle n'a pas le même sens pour tous les employeurs, en particulier selon la taille de l'entreprise.

Dans les petites structures, il s'agit de tester à la fois les compétences techniques et professionnelles d'un individu, et de préparer son intégration. Occupant la place de l'entretien, s'accordant avec des embauches de proximité, et, en particulier liées au réseau relationnel, cette méthode est significative des systèmes de repérage propres aux employeurs. C'est à partir de situations concrètes que ces derniers gèrent leur entreprise, qui est structurée sur la base de l'interconnaissance des salariés et du patron, et où la polyvalence des postes ne permet pas une définition simple des tâches à accomplir. Ce qui ne peut alors passer par des paroles abstraites passe par des actes concrets.

C'est aussi, sur le fond, le même mécanisme qui explique les mises en situations de travail du personnel d'exécution des grands établissements. Mais ce n'est pas par manque de formalisation des tâches et des profils que ce passage par l'acte peut se comprendre. C'est plus par la distance établie entre le décideur - l'employeur ou son représentant - et le candidat. En occultant le dire par le faire, l'ouvrier ou l'employé est, d'emblée, assigné à la place qu'on lui accorde : celle de faire, et non de dire.

"le dernier embauché, c'était un intérimaire, menuisier. Et ça c'est bien parce que cela nous permet de juger. Là c'était un bon menuisier, on l'a vu tout de suite, et puis on l'a gardé, ça arrive ; c'est une bonne façon d'embaucher. Ça coûte plus cher, mais on a le temps de juger les gens. Je me demande même si on passera pas par là... on a fait une toile au niveau secrétariat, on a pris une personne, il aurait mieux valu qu'on la prenne dans le cadre d'une boîte d'intérim si elle nous avait convenu, on aurait payé plus cher pendant six mois, mais ça aurait été mieux."

Chef d'entreprise - menuiserie de 25 salariés

"même encore récemment, on hésitait vraiment fondamentalement pour deux candidates pour un poste d'export qui se valaient, qui avaient des profils, mais vraiment à l'opposé l'une de l'autre, enfin profil personnel, personnalités à l'opposé, et qu'est-ce qu'on a fait, ben d'un commun accord avec elles, on leur a fait passer chacune une demi-journée dans le service. On a dit voilà, vous faites comme si vous preniez le boulot et puis on a vu comment elles s'intégraient, comment elles passaient avec les autres filles etc. Et ce qui a été extraordinaire c'est qu'au bout d'une demi-journée, ben ça a été flagrant, je veux dire on s'est plus posé la question après, il y en a une qui n'est absolument pas passée et l'autre qui est passée phénoménalement bien (...) c'était un cas particulier, c'est que les minettes, les souris qui sont à l'export, là-bas, c'est aussi des... c'est... je veux dire elles sont gratinées. (...) on a dit vaut mieux faire la sélection naturelle, hein, on les fait venir ce jour-là, on leur met le nez dedans et on voit qui est bouffé qui n'est pas bouffé..."

Adjoint au DRH d'une entreprise industrielle de 1 000 salariés

La mise en situation de travail correspond à des moments de sélection qui ne peuvent pas passer par une rationalisation abstraite, significative pour le recruteur. C'est pourquoi elle est souvent citée comme une procédure extérieure au recrutement lui-même, considéré alors comme un acte rationnel et formalisé à parti. le critères précis. Démuni devant la décision, le recruteur fait appel au salarié pour "s'auto-sélectionner". Il a plus besoin de justifier, théoriquement, un refus ou une embauche, celle-ci s'opère d'elle-même, elle se fait "naturellement".

C'est pourquoi la mise en situation de travail ne peut se comprendre de la même manière dans des entreprises d'e petite taille et dans les grands établissements. Pour un artisan, il s'agit d'une pratique sélective qui s'inscrit dans ses représentations du travail, le sien comme celui de l'ensemble de ses salariés. Cela passe par la pratique et par l'expérience, il n'y a pas de théorie sous-jacente, comme pour lui-même qui, bien souvent a appris son métier sur le terrain. Pour les grands établissements, on trouve devant la situation inverse : les situations de travail sont théorisées à l'extrême, elles font l'objet de rationalisations complexes, elles passent par des normes

dictées et formelles. L'opération de recrutement ne concerne plus le personnel productif, car celui-ci est directement renvoyé à l'acte, ce qui prend le sens, non pas d'une impossibilité à symboliser l'activité de l'entreprise, mais spécifiquement le travail ouvrier.

La vérification des références, très présente pour toutes les catégories de personnel, est également une procédure plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord. Elle consiste, bien sûr, à procéder à un contrôle. Une des grandes craintes des employeurs est le mensonge : mensonge sur une expérience professionnelle, mensonge sur une formation, ou encore sur des données privées. Vérifier consiste, d'une part, à demander des preuves "copies de diplômes, certificats de travail etc." et, d'autre part, à contacter un ou plusieurs anciens employeurs afin d'avoir des renseignements sur le salarié "sortant".

La prise de renseignements ne peut se comprendre uniquement dans le souci de procéder à certaines vérifications. Certains employeurs disent le faire systématiquement, mais savent également que les informations qu'ils recueillent sont minces, un employeur ne désirant pas dévaluer un membre de son personnel, même s'il s'en est séparé avec soulagement. Il s'agit là d'un système de relations entre employeurs, qui obéit à des règles consensuelles, et qui consiste, pour chacun, autant à s'informer sur un salarié qu'à s'identifier à un autre employeur. Quand un recruteur hésite sur une embauche, qu'il a des difficultés à anticiper les conséquences de sa décision, le fait d'établir un contact avec un des précédents employeurs du candidat lui permet de se représenter cette personne dans une situation de travail. Le contenu même des renseignements importe peu, ce qui joue alors, c'est que quelqu'un en parle, quelqu'un à qui il peut s'identifier, qui occupe la même position que lui.

"En fait, il y a des gens qui se présentent, qui ont fait beaucoup de choses, et puis il n'y a rien à l'appui, hein, c'est simplement écrit sur un CV, mais qu'est-ce qui le prouve ? je sais pas. Donc, il faut vérifier, c'est important"

Directeur d'hôtel - 19 salariés

"ça peut arriver, oui, si on a un doute. C'est-à-dire, que si au cours de l'entretien, on se rend bien compte que si la personne a travaillé dans notre secteur, on se rend bien compte de la véracité de ses affirmations en le questionnant un petit peu. Et s'il y a un doute, on essaie de vérifier."

Chef d'entreprise - 25 salariés

Curieusement, on peut observer un décalage entre les discours, recueillis lors des entretiens, et les réponses au questionnaire. En face-à-face, les employeurs disent ne vérifier les références que ponctuellement, parfois avouent qu'ils feraient mieux de le faire, souvent disent que cela n'est pas important. Quand ils mentionnent cette pratique, c'est à propos du doute, de l'incohérence d'une candidature, ou d'une proximité existante avec des anciens employeurs. En fait, il subsiste une discordance entre ce que les employeurs décrivent lors d'un entretien qui s'appuie sur des cas bien précis de recrutement, et ce qu'ils veulent faire savoir de leurs méthodes de sélection, "en général". A ce moment, la vérification des références a tendance à s'imposer comme, au minimum, une situation possible, comme pour prévenir leur interlocuteur qu'ils ne peuvent être impunément dupés. Et n'est pas plus menaçant que celui qui a peur... Quand les recruteurs craignent pour la qualité de leurs recrutements, quand ils ne sont pas assurés de disposer d'outils les mettant à l'abri d'erreurs graves, la vérification des références reste, pour eux, un moyen possible de vérifier autant l'exactitude des informations fournies par le candidat, que la qualité de leur sélection.

Les recommandations du personnel en place si elles sont importantes pour toutes les entreprises et à presque tous les niveaux d'emploi, trouvent leur explication dans le mode de gestion des relations salariales. Les attitudes, vis-à-vis de ce système de choix, sont très marquées : soit le recruteur les favorise, les considère comme des garanties, voire les recherche, soit il les rejette en bloc, considérant même les interconnaissances entre salariés et candidats à l'emploi comme des facteurs défavorables à l'embauche. Les petits patrons sont rarement dans ce cas. Recrutant le plus souvent par relations, ils sont au contraire favorables à tout ce qui permet de resserrer les liens entre les membres de leur personnel.

Par contre, pour les PME comme pour les grandes structures, l'interconnaissance aboutit à des attitudes très contrastées, qui sont justifiées par les avantages et inconvénients anticipés par le responsable des recrutements.

Pour les uns, l'interconnaissance est une bonne chose. Le salarié qui recommande un candidat s'engage alors vis-à-vis de son employeur, et le postulant lui-même sera impliqué dans un processus de dette vis-à-vis du salarié qui l'a recommandé. Se met alors en place un système de liens entre les futurs collègues dont l'employeur voit surtout le bénéfice qu'il peut en tirer en termes de stabilité sociale.

Pour les autres au contraire, la solidarité induite par cette procédure risque d'entraver la liberté d'action que l'employeur veut garder vis-à-vis de chacun des membres de son personnel, pris individuellement. Il craint les réactions "en chaîne", et cherche surtout à ce que les liens ne soient pas trop étroits entre ses employés. Certains DRH justifient ce choix en arguant du mieux-être des salariés eux-mêmes. Sachant à priori mieux que ces derniers ce qui leur convient, ils refusent les recrutements de connaissance, en particulier les recrutements "familiaux", décrétant que cela permet de diversifier l'origine des feuilles de paye, et met la famille en question à l'abri de chutes importantes de ses revenus... en cas de licenciement massif.

"De toute façon, il y a une règle, on n'embauche jamais les conjoints. C'est une règle établie, on n'embauche pas les conjoints. Pour éviter des problèmes de... disons des problèmes de, de vacances, parce que les gens veulent des vacances en même temps, parce que bon, ils sont dans la même entreprise après ça pose problème.(...) par contre, un frère ou une soeur, oui, oui, là ça marche, oui, y'a des familles entières dans ce cas -là. (...) Disons que les recommandations font que l'on reçoit les gens. Pas sur toutes les recommandations, mais quelques unes, si quelqu'un me dit, ça m'arrangerait, bien sûr, ça ne veut pas dire qu'il sera embauché ! on ne va pas au-delà, on se sent une obligation de recevoir, pas une obligation après de recruter."

Assistante du DRH, centrale d'achat de 900 salariés

Dans tous les cas, les recommandations des personnels en place se présentent comme une des pratiques les moins systématiques, et sur lesquelles les employeurs se laissent le plus de liberté. Soucieux de ne pas se

discréditer aux yeux du personnel, mais également soucieux de se garder l'entière maîtrise de la relation d'embauche, et même s'ils ne veulent pas écarter cette possibilité, ils déclarent rarement utiliser ce mode de recrutement en priorité. La crainte de voir un "passe-droit" se transformer en un droit ravive leur prudence.

Le questionnaire interne est une procédure relativement systématique dans les établissements qui en disposent, et qui touche dans ce cas toutes les catégories de personnel. Il peut cependant avoir des usages très divers, selon le type d'embauche d'une part, et la place qu'il occupe dans le processus sélectif d'autre part.

Le questionnaire est souvent utilisé pour les emplois peu qualifiés, et en particulier pour les emplois temporaires, afin de faire une sélection rapide et uniformisée. On le retrouve à la fois dans les très grandes et les très petites structures. Dans les très grandes, il permet un classement efficace des nombreuses candidatures qui arrivent, à partir de critères standardisés et choisis par l'employeur. Dans les très petites, le contact est plus rarement écrit, les candidatures s'effectuant soit par visites, soit par téléphone. Un premier recueil de renseignements est alors pris par le personnel de bureau, à partir d'une série de questions qui correspondent aux informations sur lesquelles l'employeur va décider d'une première sélection.

Mais le questionnaire peut être aussi le moyen de se procurer des renseignements privés avant même l'entretien, et ainsi de tester, d'un certain point de vue, les informations des CV. Il n'est donc pas seulement une source neutre de données, mais peut être une mise en forme des principes selon lesquels se juge dans l'entreprise, la valeur d'un individu.

Le questionnaire, qui prend la forme d'un dossier de candidature, peut aller relativement loin dans la prise de renseignements. Dans une grande entreprise industrielle, les informations requises concernent :

1/ Le ou les emplois postulés dans l'entreprise

2/ L'état civil : outre les renseignements classiques, est demandée la nationalité d'origine ;

3/ La situation de famille : avec les dates de changement de situation, la profession du conjoint, les coordonnées de son employeur, la profession des parents, le prénom et l'âge des enfants, le nombre de frères et sœurs ;

4/ L'instruction : le cursus détaillé des établissements fréquentés du primaire au supérieur, en passant par les formations continues. Les années, diplômes ou niveaux doivent être consignés ;

5/ Les langues étrangères : lues, écrites, parlées ; aisément, moyennement, difficilement ; ainsi que les séjours détaillés à l'étranger ;

6/ Les activités professionnelles : elles comprennent les stages, et demandent les coordonnées complètes de l'employeur, l'emploi occupé, le salaire brut, le temps de présence et le motif du départ ;

7/ Les renseignements divers : en particulier la situation militaire, avec détail des fonctions occupées dans l'armée, les permis de conduire et moyens de locomotion, et la situation administrative (pensions, COTOREP etc.) ;

8/ Suivent ensuite une série de questions ouvertes :

- avez-vous des obligations envers votre employeur actuel ? (préavis, etc.)
- date ou délai de disponibilité
- quelles sont les raisons qui motivent votre demande d'emploi à la X ?
- salaire brut annuel souhaité
- avez-vous des parents ou amis travaillant à la X ? oui, non
indiquez leurs noms
- Noms et adresses de quelques personnes pouvant fournir des renseignements de moralité et de capacité
- avez-vous des activités extra-professionnelles (sociales, culturelles, sportives etc.) lesquelles
- quelles sont vos occupations préférées pendant vos heures de loisirs ?

Enfin, le dossier, daté et signé, est accompagné d'une mention spéciale encourageant au remplissage soigné du formulaire, et prévenant que *"toute inexactitude volontaire pouvant être considérée comme une tentative de*

fraude pourra entraîner soit le rejet sans appel de votre candidature, soit en cas d'embauche le renvoi sans indemnité".

A l'issue d'un tel questionnaire, les non-répondants peuvent dire adieu à leur emploi. Les renseignements extra-professionnels sont ici clairement demandés et écrits, ils seront saisis sur informatique, et ce sans que le candidat en soit prévenu. L'utilisation de ces données à des fins sélectives, correspond ici à des représentations de la valeur individuelle qui puisent, dans une lecture mal digérée des théories de la reproduction, leur validité théorique : *"c'est un dossier, un CV mais à nous, pour pouvoir rentrer dans l'informatique, qui reprend le CV mais... nous on fait apparaître un certain nombre de choses qu'ils ne font pas apparaître (...) Parce que par exemple, on a des cursus, on a des gens qui ont commencé, BEP, qui ont fait un BAC... ensuite ils arrivent à un diplôme d'ingénieur. Bon. Vous êtes originaires de quelle, que font vos parents ? agriculteurs. Tout suit, c'est complètement systématique de dire : on leur a pas donné la possibilité de suivre des études longues, donc on a commencé, quand c'est un type qui a du punch, par lui demander une première, puis le BAC, après un DUT. Fallait qu'il travaille pour payer... donc après ils se sont rattrapés. Ils font quoi vos parents ? Il est ingénieur chimiste. Ah bon, vous avez commencé par un DUT, expliquez-moi, bon etc..... donc vous avez deux attitudes et pour nous c'est important de déceler la motivation, on arrive à intégrer la motivation et je dirais les capacités intellectuelles".*

On le voit à partir de cet exemple, le questionnaire n'est pas toujours une simple formalité administrative. Intervenant le plus souvent avant l'entretien, il prépare celui-ci, permet une première sélection, et anticipe l'application d'une échelle de valeurs individuelles qui passent par celles préconisées dans l'entreprise. Poser sa candidature et fournir à un employeur éventuel ces renseignements n'est pas anodin et engage déjà le postulant dans une relation déséquilibrée, puisque celui-ci n'a aucun moyen d'agir sur les informations ainsi livrées.

Les tests et la graphologie sont des moyens d'évaluer ce que l'on appelle la personnalité. Nous l'avons vu dans la première partie, cette notion occupe une place prépondérante dans les évaluations de recrutement, et les outils se proposant de la définir sont pléthore. Le phénomène de 'mode', qui amène tous les employeurs à utiliser ce vocable ne doit pas cacher

l'hétérogénéité d'interprétation dont il est l'objet. La personnalité peut s'évaluer, pour un artisan, à l'issue d'un entretien et d'une mise en situation de travail. L'employeur se préoccupe peu de faire entrer l'individu qu'il a en face de lui dans un type théorique donné. Ce qui lui importe avant tout, c'est de savoir s'il a des chances de s'entendre avec lui.

L'utilisation d'outils d'évaluation de la personnalité concerne, en revanche, plus souvent les structures de grande taille, et ce d'autant plus que le niveau d'emploi est élevé. Mais la standardisation, voire l'extériorité de l'évaluation - en passant par des professionnels : psychologues, graphologues, consultants... - dépend surtout des moyens financiers dont dispose le recruteur. La graphologie par exemple, n'est pas utilisée toujours selon les "règles de l'art". Dans de nombreuses PME, le dirigeant a de vagues notions de ce que cela représente, il aime à regarder une écriture, il fait confiance à sa perception intime. Le recours à un spécialiste extérieur est plus rare, il concerne surtout les entreprises de plus de 100 salariés, et plus souvent celles de plus de 500. Dans tous les cas, et même si le test graphologique est systématique, son utilisation est justifiée par le doute. Rares sont les employeurs qui disent se fier totalement au jugement d'une méthode psychologique. Si l'on s'en tient à ce qu'ils affirment, l'analyse graphologique ne prendrait d'importance que dans les cas "douteux", ou lorsque l'hésitation entre deux candidats paralyse la décision d'embauche.

"j'ai mon collègue qui adore ça, on en parle : les points, la signature, la présentation, il y a un tas de chose... j'attache quand même de l'importance au courrier parce que je trouve qu'on peut avoir un courrier qui est mal foutu, qui est tout écrasé, n'importe quoi, ça veut dire que la personne... elle a rien... faut essayer de se vendre un peu, ça veut dire qu'on veut pas faire d'effort, ça peut vouloir dire ça."
Comptable - et responsable des embauches - d'une entreprise industrielle de 34 salariés

"donc une fois que j'ai trois candidats valables après entretien, on en discute avec le chef de service etc.... et il y a une graphologie, toujours en final (...)"

Q : Vous faites appel à quelqu'un de l'extérieur ?

R : oui bien sûr mais c'est pas le graphologue, c'est pas comment... l'enseignant en retraite hein ! qui s'est reconverti dans la graphologie... C'est vraiment quelqu'un du métier et avec qui on travaille depuis 20

ans et ma foi, on arrive à avoir des résultats avec lui. (...) quelque fois, sur trois candidats, on a un doute : lui, il est peut-être pas stable, il a peut-être des problèmes, etc. Et quelquefois grâce à la grapho, on arrive à déceler ça, à se le faire confirmer. Mais encore une fois, on n'inverse pas les choses. C'est l'entretien, et après la grapho en appui."

DRH d'une entreprise industrielle de 300 personnes.

Chez les entreprises qui embauchent des cadres, on peut estimer à près de quatre sur dix celles qui déclarent, dans notre échantillon, pratiquer la graphologie, même exceptionnellement. Ce chiffre est en deçà de ceux mentionnés par les médias, et le simple fait de réclamer une lettre manuscrite suffit aujourd'hui à soupçonner l'analyse graphologique. En fait, l'attitude des recruteurs devant la graphologie est ambiguë, car celle-ci demande le plus souvent l'intervention d'une personne extérieure. Comme pour les cabinets de recrutement, on note une certaine ambivalence, où se mêle la recherche d'un jugement "objectif" et rassurant pour celui qui prend la décision - "*se le faire confirmer*" -, à la volonté de ne pas se laisser dicter son choix par un intervenant qui n'appartient pas à l'entreprise. On peut alors penser que les recruteurs sous-estiment, dans leur discours, l'impact que peut avoir sur leur décision les résultats d'une analyse graphologique, préférant s'attribuer les conclusions qui, nécessairement, en découlent.

L'attitude n'est pas la même concernant les tests, puisque ceux-ci sont "vendus" à l'employeur, voire celui-ci met-il en place des procédures "maison" lui permettant de repérer les capacités opératoires de ses candidats. Devant des candidats aux CV très proches, le test se présente comme une procédure très économique sur de nombreux plans : tout d'abord il permet de faire une sélection "groupée", sans remise en question des critères définis lors de l'élaboration du profil du candidat. Ensuite, n'importe qui, dans l'entreprise, peut le pratiquer, pour peu qu'il soit au minimum initié aux conditions de passation. Enfin, la sélection sur le poste proprement dit, pourra alors se faire sur un nombre restreint de postulants, pour lesquels les entretiens avec les différents composants de la hiérarchie feront la différence. En fait, les entreprises ne prennent pas beaucoup de "risques" en procédant ainsi : il y a en effet de très nombreux candidats susceptibles d'occuper le poste qu'elles proposent, et il y a de grandes chances pour que, si elles tiraient au sort 5 candidatures sur les 50 qu'elles ont reçus, elles trouveraient parmi celles-là la personne qu'elles recherchent.

En revanche, le candidat est, d'emblée, mis dans une position très particulière. Alors qu'il postule à un emploi, il n'a pas, pour autant, la possibilité de faire valoir ses compétences professionnelles, de rencontrer ses supérieurs, voire de s'interroger sur le poste offert, que, déjà, il livre à des inconnus ce qu'il est en droit de considérer comme des informations intimes, et fait connaître à son éventuel employeur ce que lui-même n'est pas sûr de savoir.

Pour l'employeur, le test présente surtout l'intérêt de réaliser une sélection étalonnée sur certains critères qu'il peut choisir, sans que lui-même s'implique directement par rapport au candidat. Il est une des réponses à l'afflux des candidatures, et permet de maintenir le futur salarié dans un état de dépendance que l'employeur pourra, éventuellement, utiliser par la suite. Mais, en général, pour "connaître" le candidat, pour "tester" sa personnalité, les employeurs font plus confiance à l'entretien, sur lequel l'essentiel de la sélection est basé.

Toutes ces méthodes sont décrites comme des procédures de sélection, et donc interviennent généralement après le tri du CV. Celui-ci a pu être très réducteur : choix du sexe, de l'âge, de l'expérience professionnelle, de la formation, du domicile etc. Au moment du recrutement à proprement parler, une présélection a déjà eu lieu, basée sur des critères établis, laissant alors l'employeur en situation de gérer ses doutes. Plus il craint de se tromper, plus il va surenchérir dans les méthodes de sélection, et plus il est lui-même soumis à une pression hiérarchique forte, plus il va craindre de faire une erreur. Le risque que prend le recruteur ne s'évalue pas seulement à la place objective occupée par le futur salarié, mais bien plutôt à celle qu'occupe le recruteur. Les chefs d'entreprises expérimentés, à la tête de PME fragiles, sont apparus beaucoup moins craintifs devant l'erreur que les jeunes DRH appartenant à des groupes puissants, mais qui doivent justifier, à tout moment, leur décision. Pour les premiers, les récits d'erreurs sont relatés comme des anecdotes, voire avec humour. Pour les seconds, on voit alors poindre une véritable blessure, une mise en cause de leurs compétences, voire de leur présence dans l'entreprise.

Enfin, quel est l'objectif d'une sélection d'embauche ? S'agit-il tout simplement de découvrir les postulants les plus compétents, ou, derrière cette distribution d'individus, ne se met-il pas plutôt en place tout un système de normalisation qui puise ses sources dans les valeurs soutenant la raison d'être de l'entreprise ? Les qualités recherchées sont-elles celles du candidat ou celles du recruteur ?

II.C.3 Que sélectionne-t-on ?

La sélection des candidats représente ce que les responsables d'entreprise appellent le recrutement proprement dit. Que cette sélection soit explicite et passe par des outils conçus à cet effet, ou qu'elle soit plus informelle et se réalise à travers une simple rencontre, elle déclenche un tri qui aboutit à l'insertion sur le marché du travail de certains candidats et à l'exclusion plus ou moins définitive d'une partie des demandeurs d'emploi. Ces procédures se basent sur des facteurs qui s'expriment souvent à partir de critères subjectifs. C'est ainsi que les qualités demandées aux salariés travaillant dans un établissement fournissent une sorte de cadre idéal-type auquel les employeurs s'identifient et sur lequel ils s'appuient au moment de leur sélection. Ce "cadre" est une façon de parler du travail, du travail de l'autre bien sûr, mais aussi de celui des recruteurs, dont la fonction consiste à organiser ce travail-là.

De la décision d'embauche à la recherche d'un candidat, de la définition d'un profil au choix définitif, l'ensemble de la procédure de recrutement décrit un processus discriminatoire qui nous donne quelques clés de compréhension des systèmes de valeurs opérantes chez les dirigeants face à leurs salariés. Ces valeurs agissent collectivement au-delà de la grande diversité des pratiques que nous avons pu observer, car elles dessinent, hors des murs de chaque établissement, une hiérarchie des places sociales identifiées par l'accès au travail. Les supports de la sélection agissent ainsi comme des supports de représentation sociale des catégories salariales, représentations qui agissent sur l'ensemble des rapports sociaux, y compris chez les non-salariés.

1/ les qualités du travail salarié

L'interrogation par questionnaire des responsables du recrutement des établissements de Carquefou, se terminait par une liste de 34 qualités. Nous demandions aux répondants d'en choisir quatre, reflétant, à leur avis, l'essentiel de ce qu'ils attendent de leurs salariés. Cette liste, établie à partir d'autres enquêtes et des entretiens, a été affinée par des tests en face-à-face. Malgré l'aspect ardu qu'elle présentait à première vue, nos enquêtés ont bien répondu à cette question, qui fut assortie de nombreux commentaires. Parce que les employeurs et leurs représentants fonctionnent avec des normes symboliques qui se résument en quelques "mots-clefs", ils ont assez facilement retrouvé dans cette liste les mots avec lesquels ils disent leurs exigences.

Parmi les 34 items proposés, certains ont été rarement choisis. Les réponses se sont concentrées sur certaines qualités, soit de façon assez systématique pour toutes les catégories de personnel, soit de façon spécifique pour certaines. C'est ainsi que nous pouvons lister les principales réponses à cette question, en particulier celles qui ont été retenues par au moins 20 % des responsables.

Les "compétences techniques" sont les réponses les plus souvent mentionnées pour les catégories peu et moyennement qualifiées (entre 30 et 50 %). Cependant, ce taux élevé est à mettre en rapport avec la taille des établissements : la notion de compétence technique est plus souvent mentionnée par les entreprises artisanales.

Les qualités ouvrières sont caractérisées par les notions d'esprit d'équipe, de sérieux et de disponibilité, pour près d'un répondant sur trois. Ces qualités font intervenir la notion de groupe, mais sont surtout tournées vers les exigences de l'employeur. La capacité à exécuter, y compris en collaboration avec des collègues, est ici signifiée par ces qualités. Le sérieux est une "qualité ouvrière", rarement mentionnée pour les autres catégories.

Les qualités des employés renvoient souvent aux notions d'autonomie et de dynamisme. L'esprit d'équipe vient plus loin derrière, ainsi que la capacité d'adaptation. L'esprit d'initiative y est plus valorisé, en adéquation avec des postes moins standardisés et plus autonomes. La discrétion est ici de mise,

puisque les employés ont connaissance des "secrets" (administratifs, financiers etc.) de la marche de l'établissement.

Les techniciens et les agents de maîtrise se situent en quelque sorte à la croisée des deux premières catégories : l'autonomie y est réclamée, mais aussi l'esprit d'équipe, à l'instar des qualités demandées aux ouvriers, catégorie dont sont issus de nombreux contremaîtres. C'est le sens des responsabilités qui les distinguent des deux autres catégories, marquant la position hiérarchique des catégories intermédiaires : semblables aux professions d'exécution, mais avec ce "plus" qui donne le sens de leur qualification aux yeux de leur employeur.

La technicité, nous l'avons vu dans l'élaboration des profils des candidats, tient donc une place prépondérante dans les exigences des employeurs face à leur personnel productif. Mais ce n'est pas parce que ces réponses recueillent des taux proches qu'elles peuvent être assimilées comme un tout signifiant de la pensée des répondants. Pour les employés par exemple, l'autonomie, le dynamisme, la capacité d'adaptation et l'esprit d'équipe ne sont pas des qualités qui s'associent systématiquement entre elles.

Principales qualités citées concernant les ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise

qualités des ouvriers	%	qualités des employés	%	qualités des techniciens et agents de maîtrise	%
compétences techniques	49,6	compétences techniques	30,5	compétences techniques	50,7
esprit d'équipe	35,0	autonomie	30,5	autonomie	29,3
sérieux	30,8	dynamisme	25,0	esprit d'équipe	28,0
disponibilité	29,1	capacité d'adaptation	23,4	disponibilité	24,0
motivation	25,6	esprit d'équipe	22,6	motivation	21,3
capacité d'adaptation	23,9	connaissances informatiques	21,8	dynamisme	21,3
autonomie	20,5	discretion	21,8	sens des responsabilités	20,0

Concernant les commerciaux et les cadres, on retrouve les notions d'autonomie et de disponibilité. Apparaissent alors des qualités spécifiques à ces fonctions, à savoir le sens commercial... des commerciaux, et la capacité au management... des cadres. On note pour ces derniers une concentration forte des réponses autour de cette notion, les autres qualités étant plus

rarement exprimées, ce qui limite à 5 le nombre d'items choisis par au moins deux répondants sur 10.

Principales qualités citées concernant les commerciaux et les cadres

qualités des commerciaux	%	qualités des cadres et ingénieurs	%
<i>sens commercial</i>	54,9	<i>capacité au management</i>	60,5
dynamisme	37,8	sens des responsabilités	39,5
motivation	32,9	compétences techniques	26,3
disponibilité	29,3	disponibilité	26,3
ambition	25,6	autonomie	25,1
autonomie	25,6		
connaissance du produit	23,2		

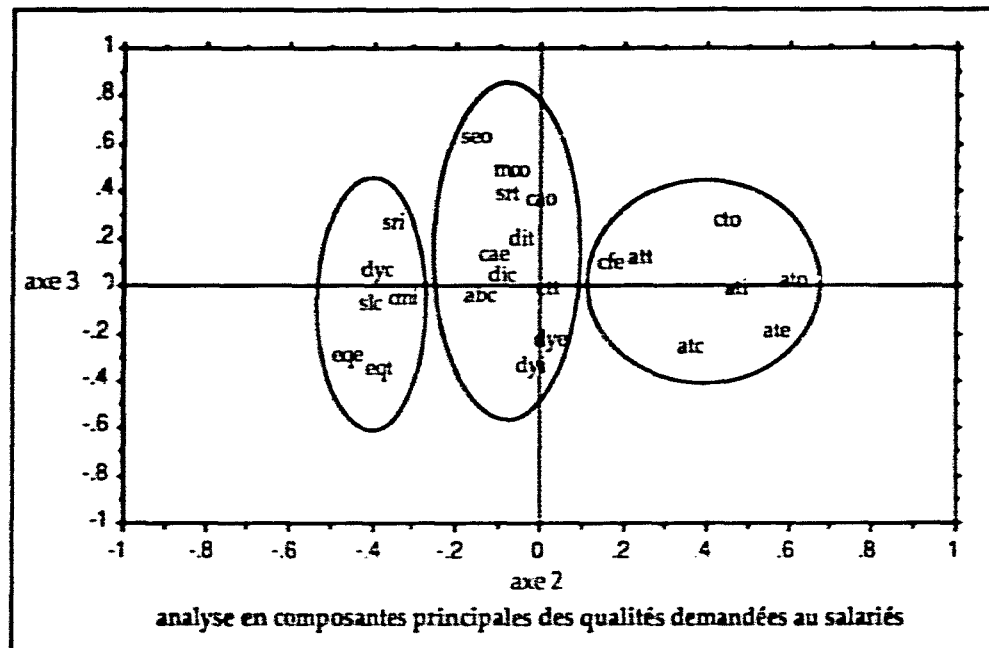
La mise en relation de ces réponses dans le cadre d'une analyse factorielle en composante principale fait apparaître des oppositions significatives.

La première, qui distingue d'une manière désormais classique les plus petits établissements des autres, oppose, pour les personnels d'exécution, la motivation aux autres qualités. Pour les structures de taille artisanale, l'implication du personnel dans le travail ne suit pas la hiérarchie des qualifications. Bien au contraire, si les bas niveaux d'emploi sont mal classés sur l'échelle des salaires, ils ne le sont pas dans l'impact de leur présence sur le bon fonctionnement de l'établissement.

Une deuxième opposition apparaît très nettement, et dès le deuxième axe, entre les qualités d'autonomie et celles d'esprit d'équipe, et ce quel que soit le niveau de qualification concerné. La notion d'autonomie est associée à celle de compétences techniques, et celle d'esprit d'équipe aux notions de sérieux et de capacité au management des cadres. Dans le premier cas, on se trouve devant des valeurs émanant de petites structures, dans la logique des modes de sélection qui les caractérisent, et dans le second cas, ce sont les responsables des grands établissements qui s'expriment, privilégiant la rentabilité collective au détriment des qualités individuelles.

Une troisième opposition clive les entreprises selon leur secteur d'activité : les établissements de type industriel et du BTP s'opposant à ceux du commerce et des services. Les clivages se situent alors autour des notions de

motivation et de sérieux ouvrier, du sens des responsabilités de la maîtrise, pour le secteur productif ; du dynamisme des cadres et des employés, de l'ambition des commerciaux pour le secteur tertiaire.



légende : les deux premières lettres désignent la qualité:		
sr = sens des responsabilités	se = sérieux	
mo = motivation	dy = dynamisme	
ca = capacité d'adaptation	di = disponibilité	
sl = sens commercial	cm = capacité au management	
ab = ambition	eq = esprit d'équipe	
cf = connaissances informatiques	at = autonomie	
ct = compétences techniques		
la troisième lettre désigne le niveau de poste:		
o = ouvriers	e = employés	t = techniciens et agents de maîtrise
c = commerciaux ;	i = cadres et ingénieurs	

La répartition de ces qualités suit une logique qui sous-tend l'ensemble du processus d'embauche. Bien qu'apparemment la plus "subjective", cette logique n'en n'est pas moins éclairante des pratiques concrètes que nous venons de décrire, puisqu'elle fait directement appel au sujet répondant. On voit bien ici se profiler les contours du travail salarié conceptualisé par le recruteur, où l'expression de qualités symbolise l'outil par lequel le besoin sera transformé en valeur.

L'autonomie s'allie bien avec les compétences techniques dans une représentation de l'acte de travail s'appuyant sur le salarié reconnu comme un professionnel qui possède la maîtrise de son art, distinctement des autres.

Le sérieux ouvrier, la capacité d'adaptation de l'employé, la disponibilité du technicien et l'ambition du cadre font entrer le travail des uns et des autres dans une dimension collective, où la rentabilité de chacun ne tient que parce qu'elle s'aliène en partie à la fonction de l'autre, tous œuvrant pour une cause commune. C'est "l'esprit d'entreprise", fragmenté et hiérarchisé, qui est raconté dans chaque réponse.

Le sérieux et les capacités au management des cadres, le dynamisme et le sens commercial des vendeurs, l'esprit d'équipe des employés et des techniciens s'organisent autour de valeurs "sportives" où tous investissent leur talent dans la grande course à la concurrence. La compétition commerciale est signifiée dans cette équipe de salariés organisée pour gagner.

Ainsi, ce qui s'exprime à travers ces qualités de salariés reflète plus les positions dans lesquelles les employeurs se représentent les qualités "idéales" de leur entreprise que des caractéristiques propres au personnel lui-même. On voit là se profiler des systèmes de valeurs qui ne suivent pas nécessairement les justifications avancées par les recruteurs sur les méthodes qu'ils utilisent. Mais à travers les clivages propres aux secteurs d'activité et aux tailles des entreprises, c'est à des logiques de représentations que l'on se trouve confronté ici. Les caractéristiques descriptives des établissements interrogés ne sont que partiellement pertinentes pour expliquer les oppositions constatées, et il faut faire appel à d'autres clivages pour les comprendre, à partir des systèmes discriminatoires mis en acte dans le recrutement.

2/ Les supports de la sélection

Toutes les étapes de la sélection ont valeur de discrimination au moment du recrutement. Si, le plus souvent, les raisons du choix se disent à travers des critères positifs - ce que l'employeur désire -, elles peuvent se concrétiser, sur le terrain, par un nombre non négligeable de critères négatifs - ce dont l'employeur ne veut pas -. En effet, les pratiques de recrutement visent, non seulement à toucher un public défini, mais aboutissent aussi à exclure certaines catégories de la population susceptibles d'occuper un poste. Parce que la sélection vise à choisir, elle a pour conséquence d'éliminer.

Avant de se pencher sur les embauches réelles et leurs caractéristiques, on peut dresser un premier "paysage" de la sélection, où apparaissent les modalités discriminantes qui aboutissent à un véritable "tri" de la population des candidats à l'emploi. Le problème de l'embauche est souvent posé dans ses relations avec le chômage. Mais la logique du recruteur doit être distinguée de la logique du chercheur d'emploi. Si l'augmentation du chômage exerce une influence non négligeable sur les pratiques d'embauche, cet impact n'est pas direct, il est lié aux conditions auxquelles un employeur est confronté dans sa recherche de salariés : augmentation des demandes, rareté des embauches, pressions relationnelles, élévation des niveaux de formation des postulants. Le mécanisme même qui préside au recrutement n'en est pas pour autant modifié, puisque c'est toujours à partir de représentations du travail qu'opère le recruteur, et non par rapport à la réalité du chômage.

La grande diversité des pratiques de recrutement montre que les critères d'embauche sont plus intimement liés aux modes de gestion de la main d'œuvre d'un établissement, qu'aux caractéristiques de la demande d'emploi, ou de la population des salariés en général. En effet, selon la manière dont s'exprime la sélection, les candidats à l'embauche n'ont pas les mêmes "qualités", et la ségrégation se réalise par l'application de valeurs établies antérieurement à la rencontre avec les postulants.

Plus que des particularités d'entreprises, ce sont des logiques d'embauche que l'on peut repérer, à partir des types mis en évidence par l'étude du processus sélectif, de la recherche des candidats aux qualités demandées aux salariés. Ces types représentent des tendances qui s'articulent plus ou moins systématiquement entre elles, et dont dépend un certain nombre de facteurs internes - organisation de la gestion du personnel, évolution des technologies etc. - et externes - situation économique du marché, dépendance de l'établissement - à l'entreprise. Ces tendances contribuent à modeler l'évolution de l'offre d'emploi, et à définir le niveau d'employabilité des postulants.

Les pratiques de recrutement apparaissent comme des modes de régulation du marché de l'embauche, et, ce, à travers trois axes d'interprétation principaux :

1/ les modes de sélection suivent des hiérarchies qui leur sont propres : à chaque étape du processus des oppositions sont apparues, qui, au-delà des niveaux d'emploi, laissent apparaître des logiques contradictoires. Le recrutement des salariés ne se calque pas sur un modèle unique, mais peut-être sur un modèle dominant. Celui-ci paraît être adopté par un certain nombre de grandes firmes, en particulier celles qui se dotent d'outils standardisés de sélection, et qui opèrent leurs embauches à partir de circuits fermés et de plus en plus contrôlés.

Ce modèle, qui peut être stigmatisé à travers le discours des ressources humaines, peut se retrouver dans tous les types d'entreprises, pour peu que les pratiques usuelles ne fonctionnent plus. C'est ce que l'on constate dans l'évolution des pratiques selon la taille de l'établissement et le niveau d'emploi recherché. Les petites et moyennes structures, quand elles doivent procéder au recrutement de personnel très qualifié, voire à celui d'un cadre, ont tendance à se calquer sur le modèle des grandes, et parfois vont jusqu'à surenchérir dans la "privatisation" de leur pratique. Par contre, les grands établissements fonctionnent pour les salariés peu qualifiés à partir de procédures auxquelles les petites n'ont pas, ou peu, accès.

Les classements opérés d'une part par le système éducatif - formations et diplômes -, et d'autre part par le système économique - qualifications - ne peuvent expliquer que partiellement les hiérarchies fonctionnant au moment de l'embauche. Au contraire, ces dernières contribuent à permettre le passage des uns aux autres, en instituant des systèmes de classification qui leur sont propres. Pour bien cerner le fonctionnement de ces hiérarchies discriminantes à l'embauche, il faut séparer les actes et les discours. Car les mots utilisés pour décrire les profils des candidats recherchés ne sont pas nécessairement en adéquation avec les procédures utilisées, ni, nous le verrons par la suite, avec les caractéristiques des personnes embauchées.

L'opposition entre deux logiques d'embauche, que l'on peut schématiser par celles des établissements de taille artisanale, et celles des grandes structures,

en particulier dans le secteur industriel, illustre bien la spécificité des hiérarchies propres aux procédures de recrutement. Dans les premières entreprises, les pratiques se caractérisent par la notion de proximité et de contact : recherche des candidats par relation, sélection à partir d'essais sur le poste, de vérifications de références, mais aussi de recommandations. Les embauches de personnel productif, aux mêmes niveaux de qualification, mais dans les grandes firmes, se réalisent sur un autre mode : contrats temporaires, par CDD ou intérim, sélections par des tests et des évaluations, application de critères standardisés basés sur la personnalité, la sociabilité autant que sur les critères de formation et de compétences techniques. Quant aux descriptions plus qualitatives, portant sur les représentations des employeurs à travers le vocabulaire employé pour décrire leurs exigences, l'individualisation de la relation est plus du côté des petits employeurs que des grands. Les premiers prônent autant les compétences techniques que la personnalité, alors que les seconds insistent sur les qualités morales et physiques ouvrières. Concernant les qualités, on retrouve les mêmes oppositions, l'autonomie apparaît comme une valeur forte dans les petits établissements, alors que l'esprit d'équipe est le propre des grandes entreprises.

L'individualisation de la relation d'embauche n'est qu'une caractéristique procédurale dans les grands établissements, puisqu'en appliquant des critères formalisés, y compris à travers la notion de personnalité, ils cherchent avant tout à normer les postulants à l'embauche sur les règles dominantes régissant les relations dans l'entreprise. Par contre, les petits patrons occupent une position plus réceptive face à l'embauché, en faisant agir directement le candidat et ses compétences dans le processus d'évaluation. Cependant, dès que l'établissement commence à se structurer un peu plus, et dépasse la taille artisanale, on rencontre des modes de gestion qui commencent à s'aligner sur les standards proposés par les professionnels des ressources humaines. Ceux-ci contribuent à stigmatiser les critères d'embauche à travers des notions dont le contrôle échappe aux candidats, mais aussi partiellement au recruteur. Cette évolution modélise les rationalisations de l'embauche, lesquelles influent collectivement sur la distribution des emplois.

2/ L'embauche obéit à des rationalisations patronales individuelles mais déterminantes au niveau collectif : l'augmentation de la demande d'emploi, et la baisse des offres contribuent à modifier sensiblement les pratiques des employeurs. Au niveau des PME, qui recrutent de moins en moins, les réseaux relationnels, s'ils fonctionnent toujours, n'excluent plus les procédures sélectives plus rigoureuses. Ne pouvant pas satisfaire à toutes les demandes dont ils sont l'objet, les employeurs se trouvent en situation de justifier leur embauche, ou de refuser d'embaucher. Dans les grands établissements, le recours aux réseaux relationnels pose un tel problème de gestion interne par rapport au personnel en place, que la préférence va nettement aujourd'hui au recours à d'autres systèmes, plus extérieurs, et qui n'engagent pas la direction face à ses salariés, tout en se justifiant par le traitement "égalitaire" qui leur est réservé.

En outre, l'augmentation de la demande d'emploi émanant de personnes diplômées et expérimentées nécessite, de la part des établissements, la mise en place de grilles sélectives qui trouvent leur raison d'être dans une échelle de valeur qui ne peut se trouver qu'en interne. Ainsi, les critères sélectifs qui opèrent, in fine, la sélection, sont définis à partir de représentations valorisées par l'entreprise, et donc à partir de ce qui est déjà, et non de ce qui pourrait y venir. En formalisant des critères sur le personnel en place, en sélectionnant à partir des valeurs existantes, la procédure d'embauche ferme progressivement les portes de l'emploi aux candidats qui n'autorisent pas ces représentations. Or celles-ci passent par des choses simples : expérience similaire, adaptation au milieu, acceptation des normes etc. qui s'évaluent à la fois par les contrats temporaires, et à la fois par des procédures normatives et standardisées - du test au questionnaire interne -.

Ce qui, du point de vue des acteurs, s'analyse comme une mise en relation des "besoins" et de "l'offre", et qui s'inscrit dans des projets spécifiques à chaque établissement, induit socialement des mécanismes discriminatoires qui tendent à exclure les éventuels postulants qui ne sont pas déjà assimilés au cadre qu'on leur propose. Ainsi, les demandeurs d'emploi, et plus particulièrement les chômeurs de longue durée, ne peuvent plus être l'objet d'une sélection positive - à partir de ce qu'ils sont - mais, au contraire, d'une exclusion argumentée par la distance qui les séparent des caractéristiques des salariés travaillant déjà dans l'entreprise - ce qu'ils ne sont pas -.

3/ La régulation de l'embauche passe par la "recrutocratie" : en formalisant des critères d'embauche comme supports de l'échange, qui se distinguent en partie des institutions socialement sélectives, les pratiques de recrutement contribuent à une forme de régulation sociale dont les conséquences vont bien au-delà de l'obtention simple d'un emploi. Ce que l'on peut appeler la "recrutocratie" correspond à la mise en place d'un système de répartition des places individuelles, non pas à partir des niveaux d'emplois, mais à partir des niveaux de recrutement. Ainsi, se faire embaucher sous CDI, après avoir subi une batterie de tests et d'entretiens, et en particulier avec la direction, constitue le "haut du gratin recrutocratique". En bas de l'échelle, on rencontrera l'intérimaire, dont l'employeur ne garde même pas trace du nom, qui est mis à l'épreuve par ses collègues et soumis à des tests auxquels il n'a pas accès, et dont l'embauche se réalise presque à son insu.

Les modalités de recrutement sont, ainsi, non seulement hiérarchisées entre elles, mais elles instaurent des modes d'entrée dans l'emploi à travers lesquels le salarié et l'employeur positionnent d'emblée le niveau de leurs relations. A travers le jeu des contrats de multiples formes, des procédures de sélection plus ou moins sophistiquées, c'est une échelle sociale qui s'établit, et qui détermine en partie la situation du salarié dans son emploi, et ce indépendamment du niveau de qualification qui est le sien. Cette "valeur ajoutée" à l'emploi se manifeste à la fois dans le soin avec lequel les demandeurs d'emploi et les organismes qui les assistent travaillent les techniques de sélection, et à la fois dans la complexité des procédures par lesquelles les entreprises elles-mêmes diversifient leurs recrutements.

Il s'ensuit une échelle de valeurs qui ne peut se réduire aux hiérarchies scolaires ou économiques, mais qui procède de systèmes de représentation des groupes sociaux dont le sens dépasse le champ des rapports professionnels. Les pratiques de recrutement traduisent l'expression de ce qui fonde le rapport social entre les collectifs, dans ce que Maurice Halbwachs appelle "le monde". Le moment du recrutement n'est pas strictement délimité par un rapport de travail, et se présente donc comme un espace intermédiaire où les normes de classification par l'emploi ne suffisent pas à fixer les pratiques discriminatoires selon un schéma simple et économiquement rationnel.

On retrouve, dans les critères d'embauche, les deux zones d'activité repérées par Halbwachs, décrites comme la *"zone de l'activité technique, et l'autre, zone des relations personnelles (dans la famille, le monde etc.)"*¹, à travers les méthodes que les recruteurs utilisent pour sélectionner leur candidat "idéal". L'approche plus globale de l'individu qui est faite au cours d'un recrutement de cadre, en particulier dans les grands établissements, nous signale, à travers cette notion de personnalité, la reconnaissance de l'être social ainsi recherché. Social parce que socialisé et considéré comme tel, non seulement par sa place dans l'entreprise, mais parce qu'à travers ce qui fait cet individu, on ne recherche plus tant des "compétences techniques" que des "qualités humaines"². A l'inverse, l'ouvrier est sélectionné sur la base de sa technicité, et dans ce sens, il est déshumanisé, parce que désocialisé, et décrit à travers son utilité productive. *"La technique représente la part de son activité que la société abandonne temporairement au mécanisme"*³ : cet abandon est, justement, temporaire, et n'en inclut pas moins le représentant de cette technique comme membre de la société, mais en tant qu'être non individualisé, et intégré dans ce mécanisme.

Les qualités repérées dans les discours des professionnels du recrutement ne sont pas seulement des qualités professionnelles. Elles renvoient à des logiques plus larges, où les groupes sont nommés par la place qu'ils occupent dans la société toute entière : *"comme à tout ce qui est social, et qui se présente sous une forme personnelle, la société s'intéresse aux actes et figures qui manifestent ces qualités, elle fixe sur elles son attention, elle les retient : ainsi se forment ces appréciations traditionnelles que chaque classe sociale conserve dans sa mémoire"*⁴.

Le point de vue de Maurice Halbwachs consiste à ne pas se laisser envahir par les justifications économiques des qualités conférées aux groupes sociaux, à partir d'une rationalité liée aux positions salariales, et plus particulièrement aux fonctions attribuées à chaque catégorie d'emploi. Cette analyse nous permet de prendre la distance nécessaire à la compréhension

¹ HALBWACHS M., *Les cadres sociaux de la mémoire*, La Haye, Mouton, 1975, p.265

² BENGUIGUI G., « La sélection des cadres », *Sociologie du Travail*, 3/81, Juillet-septembre 1981, pp. 294-307

³ HALBWACHS M., *Les cadres sociaux de la mémoire*, op. cit. p.271

⁴ idem

des mécanismes de fond qui apparaissent à travers les procédures de recrutement.

Ce n'est pas pour autant qu'il nous faut classer ces procédures selon les formes extrêmes selon lesquelles elles sont décrites : les ouvriers sélectionnés sur la technique et les cadres sur la personne. Car l'embauche des personnels d'exécution repose toujours sur plus que la technique, mais c'est par celle-ci qu'elle est dite. De même, la sélection des cadres revêt nécessairement une évaluation des compétences professionnelles, mais elle est "noyée" dans un discours concentré sur la notion de personnalité. La hiérarchie des procédures d'embauche, que nous avons nommée "recrutocratie", ne reflète pas des positions figées de la même façon, chez tous les employeurs. Ces derniers, qui occupent eux-mêmes des places sociales différenciées - artisans, dirigeants de PME, cadres - signifient, par la diversité de leurs pratiques, leur propre position sociale. C'est pour cette raison que ces hiérarchies n'opèrent pas de la même manière chez les uns et les autres, mais qu'apparaissent des pratiques dominantes, qui sont aussi les pratiques des groupes sociaux - et économiques - dominants.

Car ce qui est décrit comme étant une qualité attendue d'un ouvrier, d'une secrétaire, d'un vendeur ou d'un ingénieur n'appartient pas à la fonction elle-même, considérée dans le cadre strict de l'emploi, mais relève bien d'une représentation de l'ouvrier, de la secrétaire etc. dont l'origine est à rechercher dans des "cadres sociaux de la mémoire" collective, s'exprimant - et obligée de s'exprimer - au moment de la sélection. L'opération de recrutement, présentée par les "scientifiques de la ressource humaine" comme une opération pensée, réfléchie, argumentée de manière autonome, ne signifie pas pour autant que le recrutement lui-même relève d'un champ socialement indépendant des autres, et autojustifié par des discours "rationnels".

Les pratiques d'embauches montrent au contraire, à l'instar de la thèse de Maurice Halbwachs, que les compétences professionnelles, identifiées le plus souvent à partir de positions données dans l'emploi, et d'un savoir technique particulier, reflètent des qualités qui sont attribuées d'emblée aux individus qui appartiennent à des groupes sociaux identifiés. Le cadre, en effet, ne pourra justifier de sa position de cadre uniquement parce qu'il sort d'une école d'ingénieur. Il lui faut faire la preuve qu'il possédait, au départ,

toutes les qualités qu'exige la position de cadre, et que ses études supérieures ne sont qu'un complément technique à une prédisposition émanant de sa personne. De même, l'ouvrier devra montrer que, non seulement il possède le savoir technique requis, mais qu'il sait, dans l'exercice de son métier, que l'on attend de lui plus un acte matériel qu'une œuvre humaine. Ainsi, ce ne sont pas les qualités des uns et des autres qui sont, à proprement parler, évaluées au cours de la procédure de sélection, mais la capacité des différents candidats à s'identifier à des groupes sociaux, dont les normes sont signifiées à travers les définitions de profils.

L'analyse détaillée des annonces d'offres d'emploi viendra, dans notre troisième partie, illustrer ce mécanisme profond qui, à travers le recrutement, assigne employeurs et salariés à des places déterminées, configurant ainsi les normes régissant les rapports entre les classes sociales, au-delà de la sphère économique. Nous y retrouverons cette fois, non pas ce qui se fait, mais ce qui se dit et s'expose sur une scène publique, en tant que fondement symbolique de cette distribution si particulière des rôles sociaux qui se réalise lors d'un recrutement.

Mais auparavant, il nous faut compléter cette incursion dans les entreprises par la mise en correspondance des pratiques déclarées et des réalités de l'embauche. L'analyse des profils des candidats effectivement recrutés par les entreprises que nous avons enquêtées, permet de donner tout son poids aux sélections jusqu'ici argumentées par leurs auteurs. Spécifiquement désignés comme leurs "élus" par les recruteurs, les salariés dont nous avons relevé les principales caractéristiques sont les méconnus du marché de l'emploi. Souvent, le postulant à l'embauche est assimilé à un chômeur, et il semble aisé d'associer une quantité d'emplois supplémentaires au chiffre équivalent de chômeurs en moins. Et pourtant, les choses ne se déroulent pas ainsi : si un emploi supprimé a de grandes chances de donner un chômeur en plus, un emploi créé a peu de chances de se traduire par un chômeur en moins.

II.D. La sélection réalisée

Les procédures de sélection, les moyens de recherche des candidats, les niveaux d'exigences des employeurs, tous ces facteurs conduisent à réaliser un tri parmi la population des postulants. Entre ce qui se dit comme une "théorie de la pratique" et les réalités d'une sélection qui s'est opérée sur le terrain, les décalages sont parfois importants. Cependant, si les discours sur les pratiques ne permettent pas d'anticiper sur les pratiques elles-mêmes, ils permettent de les comprendre, et d'aborder les justifications qui les sous-tendent.

Au cours de l'enquête auprès des entreprises de Carquefou, nous avons demandé aux employeurs de décrire les dernières embauches qu'ils avaient effectuées. Ayant privilégié le caractère qualitatif de l'étude, le fichier obtenu n'a pas de prétention à une représentativité en termes de volume d'embauches, mais en termes de spécificités d'établissement. Le nombre d'embauches réalisées étant très fluctuant d'une année sur l'autre, il aurait été peu efficace de vouloir faire des estimations prévisionnelles, exercice auquel les chefs d'entreprises eux-mêmes ne se risquent pas. Par contre, il était essentiel que les entreprises n'ayant pas embauché récemment nous décrivent les recrutements effectués il y a une ou plusieurs années, de façon à ce que figurent dans ce fichier aussi bien les établissements en expansion durant l'année 1992 que ceux qui ont connu des difficultés.

Il n'existe pas de fichier officiel qui répertorie dans le détail les embauches réalisées par les entreprises. En recensant, auprès des établissements d'une zone industrielle, les nouvelles recrues, nous avons pris le parti de ne retenir que les contrats à durée indéterminée¹. Ceci, bien sûr, ne fait état que d'une partie des recrutements, mais a été dicté par un souci d'harmonie dans les informations. En recueillant l'ensemble des nouveaux contrats établis par l'employeur, nous n'aurions pas eu les mises à disposition effectuées par les entreprises d'intérim, mais en revanche, nous aurions cumulé des CDD, qui parfois pouvaient concerner le même salarié : comment alors faire la différence ? En outre, les responsables, déjà réticents, par principe, à répondre, auraient sans doute été découragés par

¹voir la fiche de recensement des derniers recrutements fournie en annexe, p. 246

l'augmentation de travail que représentait le recensement des emplois de courte durée, en particulier dans les grandes structures, qui utilisent abondamment cette formule. Enfin, notre objectif était surtout d'appréhender les mécanismes d'entrée dans l'entreprise, qui s'inscrivaient dans le cadre d'un emploi pérenne du point de vue de l'employeur, que celui-ci démarre par un contrat à durée déterminée ou non.

Les données ainsi recensées permettent de repérer un certain nombre de caractéristiques liées à la spécificité de notre population, et qui ne peuvent se comprendre qu'en regard de ces particularités. Mais elles permettent également de mettre en évidence des tendances fortes, dans leur mise en relation avec les réponses des recruteurs sur leurs pratiques, en montrant comment les discours se réalisent à travers des mécanismes sélectifs, dont les résultats généraux contribuent à une préfiguration des publics jugés "aptés" à occuper un emploi dans les établissements représentés dans cette enquête.

II.D.1 Les normes de l'embauche

Toutes les entreprises interrogées n'ont pas embauché au même moment, ni au même rythme. Les embauches que nous avons recensées sont donc le produit de variations annuelles et saisonnières liées aux conjonctures auxquelles les employeurs ont été confrontés. Sur l'ensemble de ces recrutements, de grandes tendances sont apparues, qui viennent éclairer les discours déclaratifs des employeurs, en particulier qui mettent en relation des circuits "théoriques" de recherche de candidats et ceux qui ont réellement permis des embauches, mais aussi l'importance de certains critères pas toujours clairement déclarés, en particulier l'âge des embauchés.

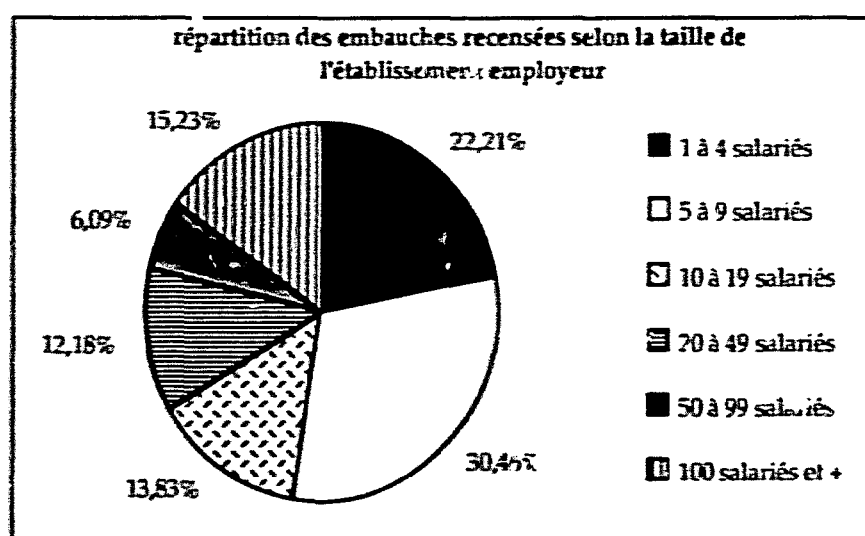
1/ Qui embauche ?

Les recrutements décrits dans l'enquête ont été réalisés en majorité par des petites entreprises de moins de 10 salariés. Ceci s'explique par plusieurs facteurs :

Les recruteurs

- Ces entreprises étaient les plus nombreuses de notre échantillon, et, étant donné leur faible taille, il leur était plus aisé de retrouver dans le détail leurs mouvements de personnel. Cela étant plus rapide et nécessitant moins de recherches, elles ont répondu de façon plus complète à ces questions ;
- Les entreprises de grande taille ont proportionnellement décrit moins d'embauches que les petites. Ceci est dû à la présentation du questionnaire : le tableau proposait 14 lignes, chaque ligne correspondant à une embauche, soit 14 embauches. Étant donné la lourdeur du travail de recherche que cela représentait, très peu ont dupliqué cette page afin de donner la totalité des embauches de 1992, si celles-ci avaient été plus nombreuses ;
- Enfin, durant ces dernières années, on sait que les petites entreprises ont, dans la région, proportionnellement plus embauché que les grandes. A titre d'exemple, durant la période de 1980 à 1987, les grands établissements des Pays de la Loire ont connu une décroissance de leurs effectifs de 8 %, alors que les petits augmentaient leur personnel de 4 %¹.

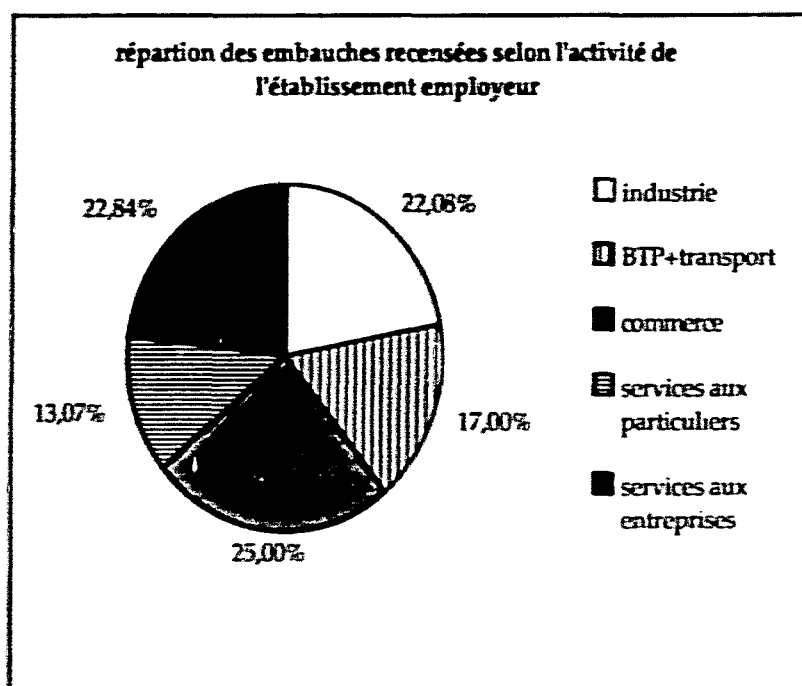
Ces différents facteurs contribuent à la configuration du fichier que nous avons recensé. Il présente l'avantage de cumuler des recrutements venant d'entreprises de tailles diverses et dans des secteurs souvent peu étudiés².



¹ GRELET J.L., RAMADE Y., Les grands établissements ne sont plus le moteur de l'emploi, *Statistiques et développement*, n°86, février 1990

² La plupart des données nationales sur les embauches portent en effet sur les établissements de 50 salariés et plus, parfois sur les 10 salariés et plus, mais jamais sur les établissements de taille artisanale. Ceux-ci représentent cependant un élément non négligeable de la dynamique locale.

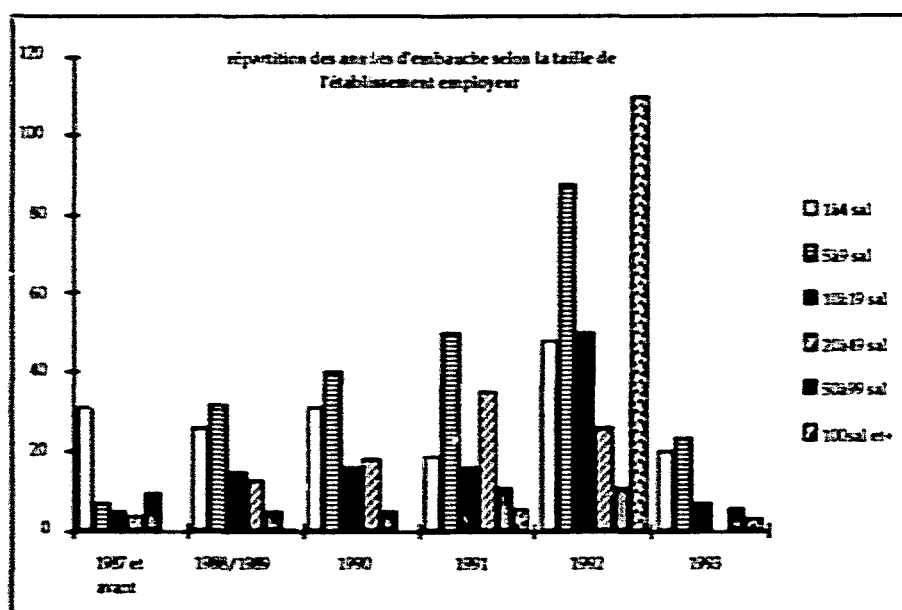
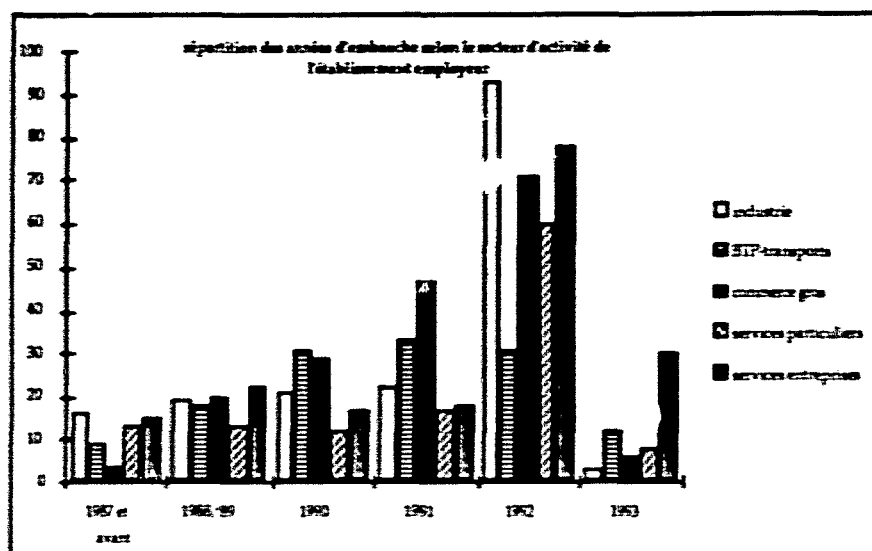
Par rapport à la taille des établissements des différents secteurs représentés, les embauches émanant des entreprises industrielles sont relativement moins nombreuses que celles des sociétés de service ou de commerce :



Bien que non limités à une année, les recrutements recensés par l'enquête sont, pour leur grande majorité, des recrutements récents : 80 % ont été réalisés depuis 1990, et la moitié en 1992 et 1993. Comme nous l'avons vu plus haut, c'est la taille de l'entreprise qui explique cet étalement : le tiers des embauches de 1992 ont été décrites par des établissements de 100 salariés et plus, alors que ces embauches ne représentent que 15 % de l'effectif total.

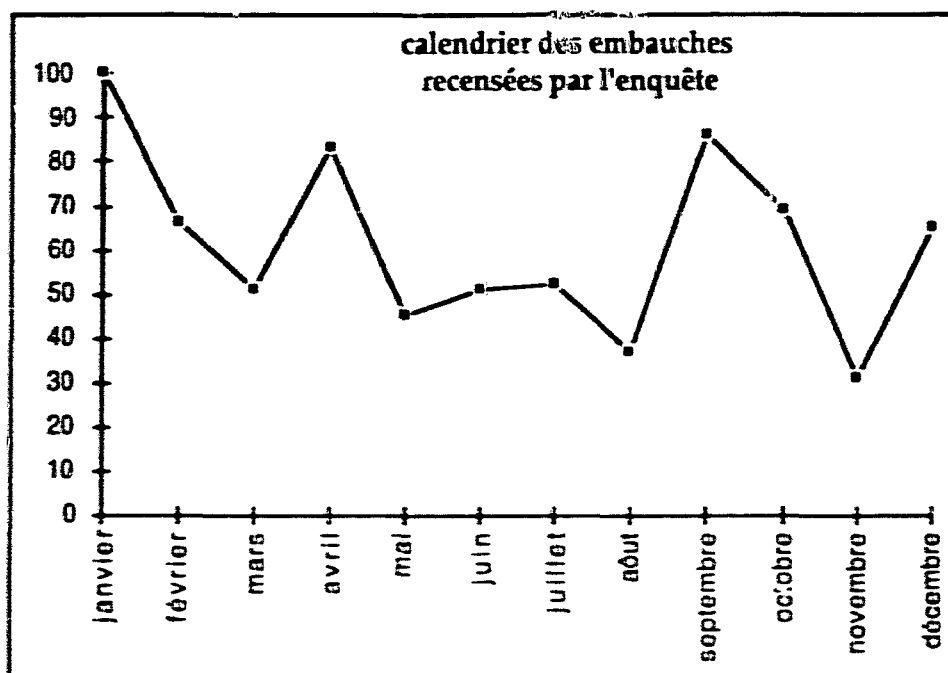
Les graphes de la page suivante montrent une répartition inégale des embauches dans le temps selon la taille, mais aussi le secteur d'activité de l'établissement employeur. Ceci nous donne une indication sur le dynamisme des entreprises enquêtées : dans les services et l'industrie, le pic de 1992 montre un volume d'embauches récentes importantes, expliqué en partie par la taille des établissements industriels. En revanche, dans le commerce de gros, mais surtout le BTP et les transports, les recrutements plafonnent entre 1990 et 1992, montrant qu'il s'agit essentiellement d'embauches de remplacement, plus que d'un accroissement significatif des effectifs globaux. C'est en effet dans les secteurs du bâtiment que l'emploi

régional souffre le plus, en particulier dans les PME, et cet étalement des recrutements est conforme à l'état de santé de l'emploi de ce secteur.



2/ Les saisons de l'embauche

La répartition de ces embauches sur l'année civile fait apparaître trois pics correspondant à des périodes de recrutement plus intenses : janvier, avril et septembre.



La permanence de ces pics se retrouve avec une plus ou moins grande régularité dans tous les secteurs d'activité. Néanmoins, certaines particularités sectorielles apparaissent :

- Les embauches des secteurs industriels et du commerce de gros suivent une régularité bimensuelle, avec quatre maximum dans l'industrie : décembre, février, juin et septembre.
- Les embauches du BTP connaissent une courbe légèrement différente. Deux grandes augmentations correspondent aux mois de janvier et d'avril, et une plus légère en mois de juillet.
- Les embauches réalisées dans des sociétés de service connaissent une relative régularité annuelle : pour les services aux particuliers, le maximum d'embauches a lieu après l'été, alors qu'elles ont lieu en début d'année civile dans les services aux entreprises.

Les variations par taille font état d'une plus grande régularité dans les établissements de grande taille. Les recrutements ayant lieu dans des entreprises de moins de 10 salariés montrent quant à eux, l'impact des premiers trimestres (de janvier à avril) et des mois de juillet et septembre.

Ceci correspondant aux sorties d'école, nous verrons plus loin que ces employeurs embauchent en effet de nombreux jeunes sortant de formation.

3/ La priorité aux jeunes

Les personnes recrutées par les établissements enquêtés sont en majorité des jeunes, puisque 65 % d'entre elles ont entre 21 et 35 ans et un tiers entre 21 et 26 ans. Par contre, très peu (8 %) dépassent les 45 ans.

La courbe des âges¹ montre un premier pic qui se situe autour de 25 ans, et un deuxième autour de 40 ans. Celui-ci est principalement dû à l'embauche féminine. En effet, la répartition par âge des nouveaux recrutés varie sensiblement selon le sexe. Les femmes sont en majorité embauchées très jeunes, puis vers 40 ans. Ces deux périodes correspondent aux moments où les jeunes femmes sont les moins fécondes. Pendant les périodes des maternités, non seulement elles sont moins nombreuses à se présenter sur le marché du travail, mais les employeurs se montrent plus réticents à procéder à leur embauche.

La courbe des âges des embauches masculines est relativement plus étalée. L'âge modal est plus élevé de quelques années (25 ans au lieu de 22 ans pour les femmes) et les hommes sont plus nombreux à être recrutés au-delà de 45 ans. Les embauches réalisées dans ces tranches d'âge correspondent le plus souvent à des postes à responsabilité de fin de carrière, postes plus masculins que féminins.

Pour l'ensemble, l'âge moyen des embauches se situe autour de 30 ans et demi (30,6 ans), mais il connaît de fortes variations selon les établissements employeurs.

Cet âge moyen varie en fonction de la taille et du secteur d'activité de l'établissement où se déroule l'embauche. Les tout petits établissements (1 à 4 salariés) embauchent volontiers une main-d'œuvre très jeune, puisque 15 % des embauches réalisées par eux concernent des personnes de 20 ans et moins (6 % de l'ensemble). Mais ce sont aussi les petites structures qui

¹Voir en annexe p. 556

accueillent les salariés les plus âgés. L'augmentation de la tranche des 21 à 26 ans explique par ailleurs la baisse de la moyenne d'âge des embauchés dans les établissements de 50 à 99 salariés :

Age moyen des embauchés selon la taille de l'établissement employeur

	1 à 4 salariés	5 à 9 salariés	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 et + salariés
âge moyen des embauchés	29,57	31,21	31,18	31,86	28,54	30,37

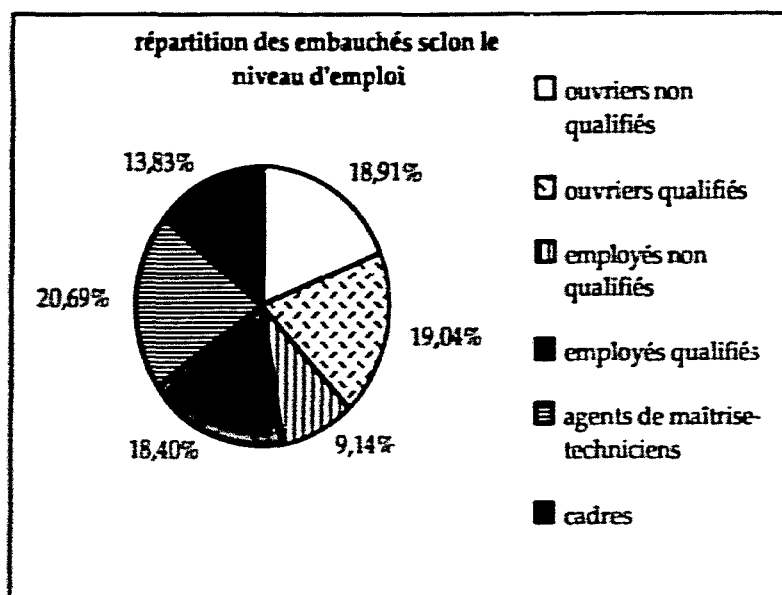
Les variations les plus significatives s'observent à partir des secteurs d'activité : Le BTP et les transports recrutent à dans des tranches d'âges particulièrement élevées (plus de 33 ans en moyenne), ce qui conforterait l'idée d'une pénurie de main-d'œuvre juvénile dans ce secteur, alors que les services aux particuliers recherchent (et trouvent) un personnel particulièrement jeune :

Age moyen des embauchés selon le secteur d'activité de l'établissement employeur

	industrie	BTP + transports	commerce	services aux particuliers	services aux entreprises	ensemble
âge moyen des embauchés	29,78	33,37	30,49	28,93	30,69	30,64

En conclusion, il importe de retenir que si les employeurs pratiquent une sélection importante sur l'âge, elle s'effectue principalement au détriment des plus âgés. Ils gardent tous une prédilection forte pour les salariés dont l'âge est compris entre 20 et 35 ans, qui représentent (à l'exception du BTP et des transports) plus de 60 % des embauches.

L'âge des nouveaux embauchés suit une distribution spécifique pour chaque catégorie de personnel : les ouvriers non qualifiés et les employés sont les plus jeunes embauchés (28 et 29 ans en moyenne). Les catégories moyennement qualifiées sont légèrement plus âgées. Cependant, les techniciens sont souvent plus jeunes que les ouvriers qualifiés, ces derniers devant leur promotion plus à leur expérience qu'à leur formation (30,7 ans pour les TAM et 31,1 ans pour les ouvriers qualifiés). Enfin, ce sont, bien sûr, les cadres qui sont recrutés parmi les tranches d'âge les plus élevées, puisqu'aucun d'entre eux n'est âgé de moins de 21 ans (ils ont 36,3 ans en moyenne).



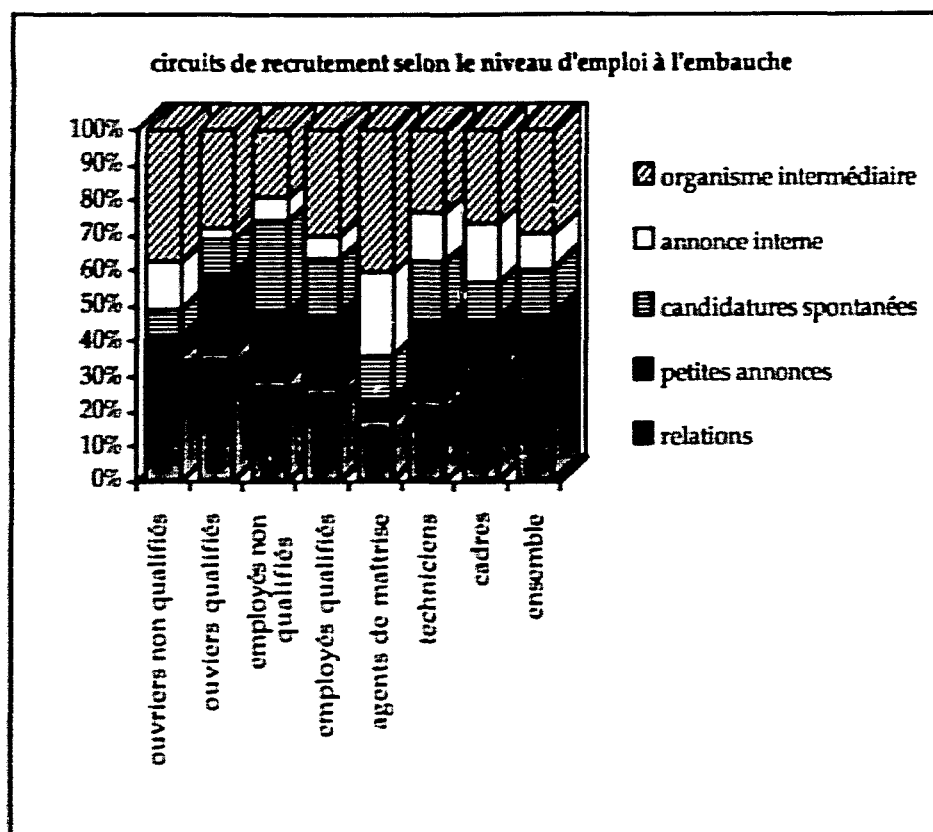
Par rapport à la répartition des effectifs salariés des établissements enquêtés¹, on observe une légère sous-représentation des catégories ouvrières, au profit des agents de maîtrise, techniciens et cadres. Cette variation reste faible, puisqu'un quart des embauches se situent toujours au niveau des emplois non qualifiés (28 %), et plus du tiers (37 %) au niveau des employés et ouvriers qualifiés. Si les emplois faiblement qualifiés ont tendance à diminuer, ils restent une composante importante de l'offre d'emploi.

4/ Le primat du relationnel

Nous avons vu précédemment que les employeurs disaient ne pas nécessairement utiliser les mêmes circuits de recrutement selon les niveaux d'emploi. Pour l'ensemble, les moyens les plus utilisés étaient la presse, les candidatures spontanées, les relations et l'ANPE, dans 4 à 5 établissements sur 10.

A partir des embauches réalisées, on constate que le premier circuit de recrutement, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle concernée, est le réseau relationnel, puisque 31 % des embauches ont été effectuées par ce biais.

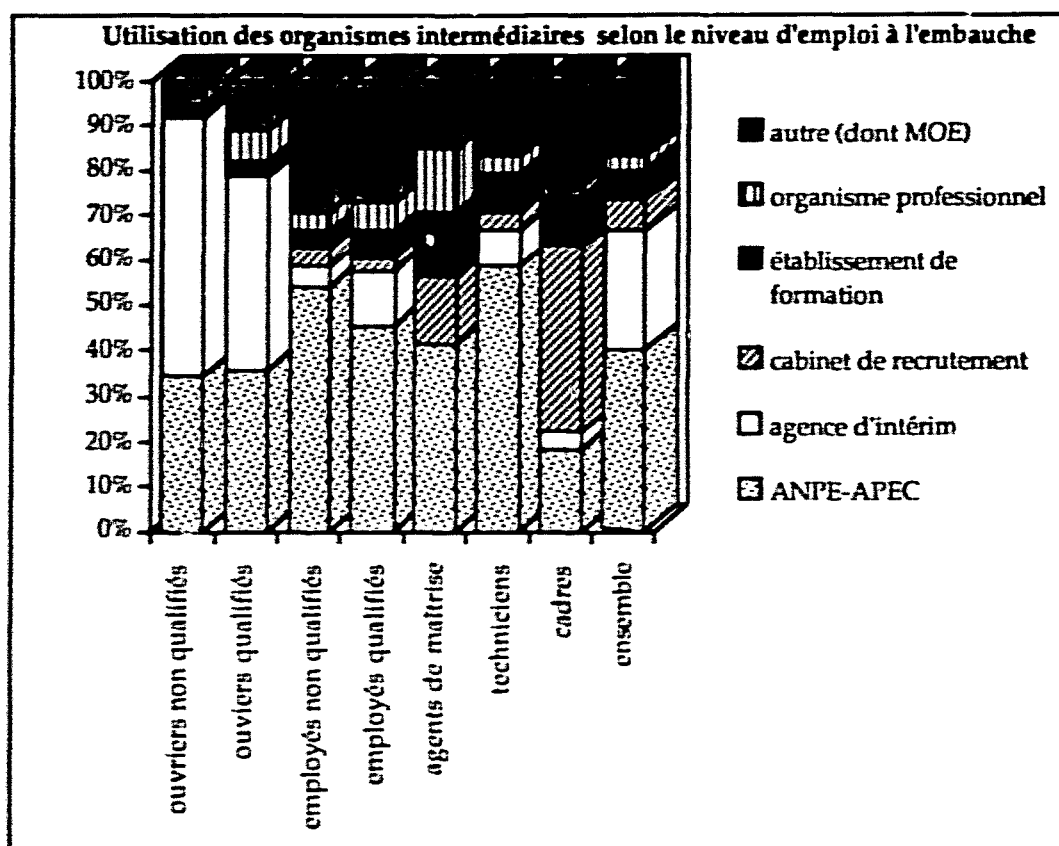
¹ voir ces caractéristiques en annexe, dans la présentation de l'enquête, pp. 525



Les embauches réalisées par la presse représentent en moyenne 17 % de l'ensemble, mais elles varient beaucoup selon le niveau d'emploi : c'est pour les techniciens et les ouvriers qualifiés que les petites annonces sont les plus performantes (22 %), et dans une moindre mesure pour les employés (18 et 20 %) mais elles sont très peu utilisées pour les ouvriers non qualifiés et les agents de maîtrise (6 %).

Par contre, le quart du personnel de maîtrise a été recruté par annonce interne, en raison du caractère promotionnel de ce type de poste. C'est également le cas pour les cadres (17 %) et dans une moindre mesure pour les techniciens et les ouvriers non qualifiés. Pour cette dernière catégorie, le recrutement interne correspond le plus souvent à un passage d'un statut de travailleur temporaire - intérim ou CDD - à un statut de titulaire.

Les recrutements réalisés par l'intermédiaire d'organismes extérieurs peuvent s'étudier à part, en considérant quelle place, pour chaque catégorie de salariés, tiennent les institutions de placement.



l'ANPE et l'APEC représentent quatre recrutements sur dix réalisés avec le concours d'intermédiaires, mais là encore on trouve de grandes variations selon les catégories d'emploi :

- pour le personnel productif, ce sont les agences d'intérim qui fournissent le plus de main-d'œuvre, en particulier les ouvriers non qualifiés. Pour le recrutement des ouvriers qualifiés, l'éventail des possibilités est plus large puisque le recours aux organismes est plus faible et que le recours à l'intérim est à peine plus élevé que celui à l'ANPE.

- Pour les employés, l'ANPE est l'intermédiaire le plus souvent utilisé, avec d'autres organismes de proximité, comme la MOE de Carquefou. L'intérim n'intervient que pour quelques postes d'employés qualifiés, en particulier pour des emplois administratifs et de secrétariat.

- Les modes d'embauche des agents de maîtrise et des techniciens présentent là encore des divergences : l'intérim peut être utilisé pour des postes de techniciens, mais pas pour la maîtrise, où la fonction d'encadrement présuppose un contrat plus stable. En revanche, les cabinets de recrutement

peuvent fournir des candidats à ces postes de responsabilité. On a vu également que les intermédiaires intervenaient fréquemment pour la maîtrise, mais proportionnellement, l'ANPE y tient une place non prépondérante, puisque les circuits d'embauche sont alors très variés. Enfin, les recrutements de techniciens passent plus volontiers par l'Agence pour l'Emploi. La spécificité des profils techniques, plus faciles à formaliser (car liés à des compétences ciblées, voire à des savoirs repérables en termes de formations), confère une plus grande homogénéité à ce type de recrutement.

- Enfin, l'embauche des cadres se déroule selon des procédures particulières. Ils ne sont que 18 % à avoir été recrutés par l'intermédiaire d'organismes de placement, et il s'agit le plus souvent de cabinets de recrutement. Les "autres" organismes sont rarement précisés, conformément au caractère plus relationnel, voire confidentiel de l'emploi de ces salariés.

La comparaison entre les réponses des recruteurs et les circuits d'embauches effectives ne peut se faire de manière systématique. Cependant, étant donné la relative concordance entre les caractéristiques des établissements interrogés et la répartition des recrutements effectués dans ces établissements, on peut s'interroger sur un certain nombre de flux. En premier lieu, la presse, qui est dite massivement utilisée, ne fournit qu'un nombre minoritaire d'embauches. L'annonce d'offre d'emploi apparaît ainsi comme un mode ambivalent de recrutement. Elle peut aussi bien être comprise comme une vitrine de la santé d'une entreprise, qui "annonce" ainsi ses recrutements, que comme test du marché de la demande d'emploi, même si le candidat qui sera in fine recruté figure déjà dans les fichiers de l'employeur, que ce soit à l'issue d'une candidature spontanée ou par recommandation.

Le réseau relationnel prend ainsi une place prépondérante, mais s'il était très fréquemment mentionné dans les déclarations des employeurs, il était en quelque sorte sous-estimé au regard de son "rendement" sur le terrain. Ceci montre l'importance que les recruteurs attachent à pouvoir justifier leurs choix autrement que par ce qui se dit encore comme du "piston". En diversifiant leurs moyens de recherche dans leurs déclarations, mais sans doute aussi dans leurs pratiques, ils se donnent le moyen de justifier une

embauche par la comparaison ou la sélection, comme si l'élargissement des possibles qui s'offrent à eux argumentait en faveur d'une décision moins arbitraire.

Enfin, les organismes de placement suivent des fluctuations diverses. L'Agence Nationale pour l'Emploi fournit apparemment peu d'embauches, y compris chez les employeurs qui la sollicitent fréquemment. Par contre, les agences d'intérim se présentent comme de véritables intermédiaires de recrutement, y compris sous CDI, et ce dans des proportions supérieures à ce que laissent supposer les déclarations. Il est probable que certains employeurs ont sous-estimé, à dessein, leur utilisation de l'intérim à des fins de pré-embauches, censurés par l'interdiction officielle - de moins en moins contrôlée - de cet usage. A contrario, l'utilisation des cabinets de recrutement, semble relativement faible au regard des déclarations, y compris pour les personnels d'encadrement. Mais ceci est sans doute dû au caractère ponctuel du recours à ces organismes. En outre, les responsables de PME se sont montrés, lors des entretiens, déçus de l'efficacité de ces sociétés par lesquelles ils ont en réalité peu recruté, même si beaucoup ont été tentés par les services qu'elles proposent.

Le décalage observé entre les réponses déclaratives et les descriptifs d'embauches permet de prendre la mesure de ce qui s'opère au moment de la procédure de recrutement. En effet, la mise en œuvre de pratiques obéit à des justifications issues de logiques propres à chaque établissement, mais qui contribuent à établir des critères plus généraux de sélection, déterminant la structure de la population qui aura, in fine, accès à l'emploi.

II.D.2 Les critères sélectifs

La manière dont les employeurs décrivent "à priori" les éléments déterminants des profils des candidats qu'ils désirent retenir, ne doit pas occulter certains niveaux de la sélection qui paraissent moins formels, mais qui n'en sont pas moins décisifs. Parmi eux, les indicateurs de formation paraissent relativement dévalués à travers les déclarations des recruteurs, au profit de l'expérience professionnelle. Mais il ne faut pas oublier que, le

plus souvent, le tri des premières candidatures se réalise sur la base des certifications acquises en formation initiale et/ou continue, et qu'il détermine largement la première sélection. En outre, derrière la notion d'expérience professionnelle, se dessine la nécessité, pour l'employeur, de se représenter le candidat dans une situation de travail. Cette impératif projectif entraîne, de manière sous-jacente, un déficit de représentations valorisantes pour tout postulant en situation d'inactivité au moment de sa demande. C'est ainsi que certains critères qui paraissent peu objectifs - adaptation, personnalité, motivation etc. - prennent tout leur sens à travers les résultats concrets de la sélection.

1/ Le diplôme : un critère de portée inégale

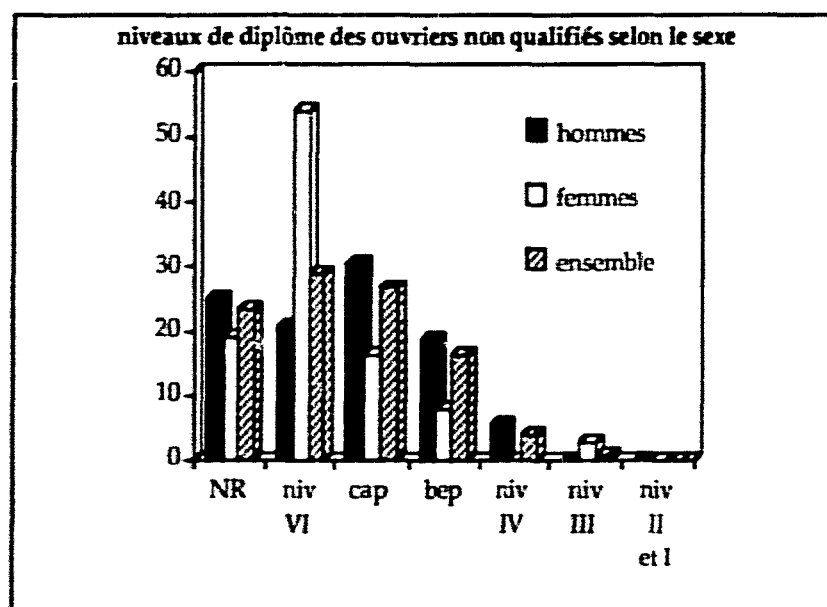
Les niveaux de formation à l'embauche varient selon le secteur d'activité de l'établissement employeur. Ils se répartissent grossièrement, sur l'ensemble, en trois groupes d'égale importance : le niveau VI (sans diplôme¹ ou inconnu), le niveau V (CAP, BEP et équivalents), et les niveaux IV et plus (baccalauréat ou équivalent et supérieur). Ce sont les services aux entreprises qui embauchent aux niveaux de formation les plus élevés, puisque plus de la moitié de leurs recrutements concernent des diplômés de l'enseignement supérieur. A l'opposé, les secteurs des transports et du BTP recrutent près de 85 % de leurs nouveaux salariés à des niveaux inférieurs au baccalauréat.

Ces répartitions hiérarchisent les évaluations de compétences au regard du système de formation initiale. En effet, les savoirs scolaires sont plus nettement valorisés dans les services aux entreprises et les établissements commerciaux (en grande majorité du commerce de gros). En revanche, ce sont les compétences professionnelles qui sont reconnues dans les autres secteurs, en particulier le BTP, les transports et les services aux particuliers. L'industrie occupe une position moyenne sur cette échelle, puisque

¹ Les non-réponses au diplôme ont été classées ici par défaut avec les niveaux VI (sans diplôme). Ce choix tient à la nature de ces non-réponses, qui semblent assimilées plus souvent à des postes peu qualifiés (où le niveau de formation n'est pas retenu par l'employeur) ou à des postes plus qualifiés mais où l'âge et l'expérience ont pris le pas sur le niveau de formation. Ils seront détaillés par suite.

correspondant à des structures plus importantes, un éventail plus large des différentes catégories de salariés sont représentées.

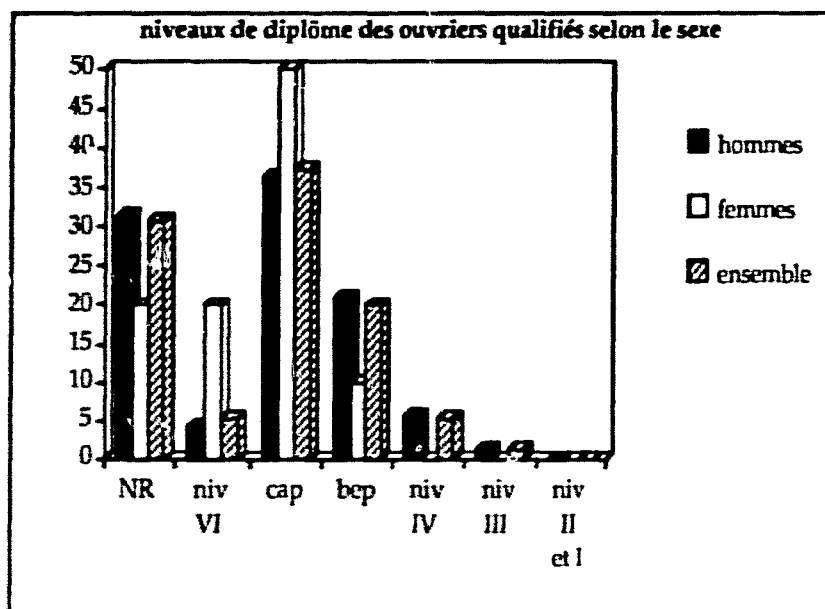
Ces niveaux de formation présentent des écarts selon le sexe, et ce, pour chaque catégorie socioprofessionnelle. Ils confirment la non-reconnaissance des compétences ouvrières des femmes, par la voie de la certification scolaire, alors que celles-ci sont plus souvent diplômées que les hommes pour les emplois tertiaires et les postes à responsabilité.



Les ouvriers non qualifiés sont en majorité recrutés sans diplôme reconnu (ou connu) par l'employeur, puisque 52,4% sont déclarés de niveau VI ou en non-réponse. Par ailleurs, les niveaux équivalents au baccalauréat restent très exceptionnels (4 % sur l'ensemble) et concernent essentiellement les hommes. Il s'agit sans doute, plus que d'une déqualification immédiate, d'une pratique d'embauche qui prépare à une promotion interne. Contrairement aux discours souvent entendus, on remarque que les niveaux de formation égaux ou supérieurs au baccalauréat ne sont pas recherchés par les employeurs pour des postes peu qualifiés.

L'absence de certification scolaire chez les ouvrières doit être mise en relation avec les faibles niveaux de qualification de la main-d'œuvre productive féminine. Elle semblerait confirmer, voire argumenter de cette non-reconnaissance des savoirs ouvriers féminins. Cependant, nous nous trouvons ici devant des résultats déclaratifs, que nous n'avons, à aucun

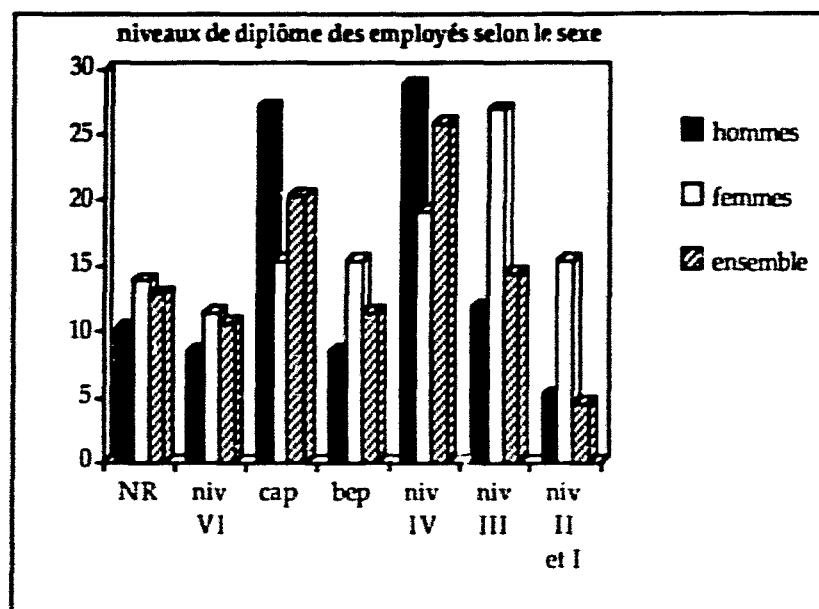
moment, vérifiés. Ainsi, l'assimilation de la non-qualification des femmes ouvrières à une absence de certification scolaire signifie, avant tout, qu'au regard de leurs recruteurs, elles ne possèdent pas de diplôme. La non-connaissance est aussi une non-reconnaissance.



Chez des ouvriers qualifiés la situation s'inverse, puisque les embauches sans diplôme sont plus rares. Plus encore que sur le graphe précédent, la non-connaissance du diplôme par l'employeur concerne apparemment plus les hommes que les femmes. D'une part, c'est dans les secteurs du BTP et du transport que ces non-réponses sont les plus nombreuses - secteurs à main-d'œuvre masculine -, et d'autre part, il faut y voir également une moindre reconnaissance des niveaux de formation au regard d'autres critères, en particulier l'expérience professionnelle. Les hommes y sont donc décrits plus diplômés que les femmes, mais surtout ils ne se trouvent pas aux mêmes niveaux de formation : plus de BEP chez les hommes et plus de CAP chez les femmes, le niveau V restant le niveau modal d'embauche des ouvriers qualifiés.

Les niveaux IV et III sont un peu plus présents que pour la main-d'œuvre non qualifiée, mais exclusivement pour les embauches masculines. Les entretiens nous amènent à interpréter prudemment ces cas particuliers, qui ne correspondent pas nécessairement à des embauches sous-qualifiées, mais aussi à des stratégies de recrutement qui visent, sur le long terme, à former

en interne des techniciens et des contremaîtres expérimentés et adaptés au fonctionnement de l'établissement.

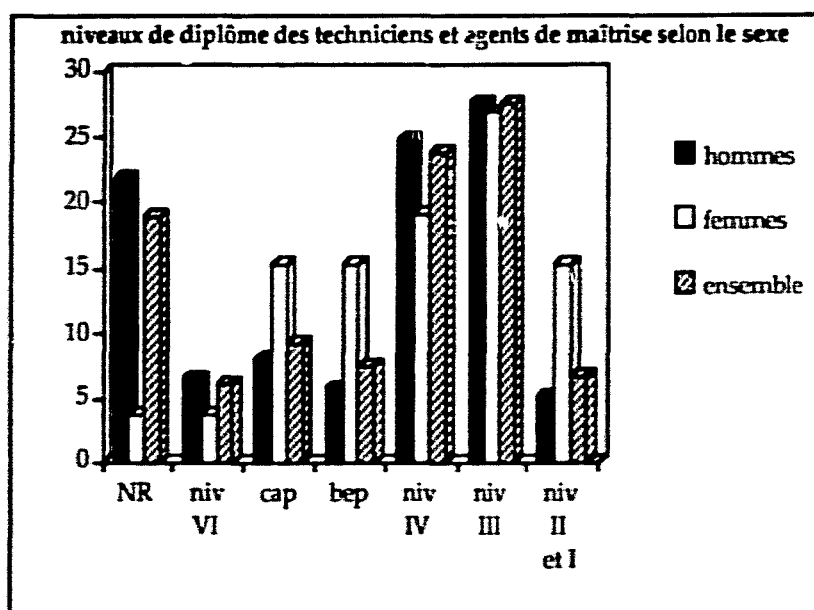


La situation semble s'inverser chez les employés : les femmes y paraissent nettement plus diplômées que les hommes, puisque 61,5 % d'entre elles possèdent au moins le baccalauréat, contre 45,8 % des hommes. Ces derniers sont plus souvent munis d'un niveau IV, alors que les femmes ont, pour près de 42 % d'entre elles, effectué des études supérieures.

Ces variations sont également liées aux types d'emplois : les postes d'employés confiés aux hommes sont, dans notre échantillon, composés en grande partie d'emplois d'exécution dans les établissements de commerce de gros, et les niveaux de compétences requis équivalents au CAP. Par contre, les emplois féminins se situent, dans toutes les entreprises, au niveau des postes administratifs, mais aussi des emplois spécialisés dans les services, où les employeurs sont plus exigeants vis-à-vis des formations de base. Enfin, la demande d'emploi de la main-d'œuvre féminine est très forte, en particulier à ces niveaux d'emploi, ce qui explique que les employeurs élèvent leurs exigences en termes de diplôme, moyen parmi d'autres de triage des abondantes candidatures.

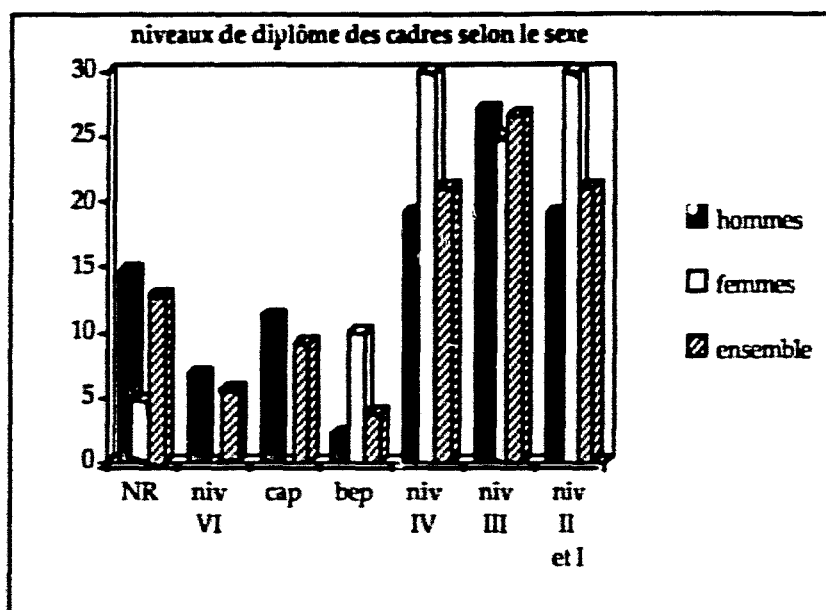
Cette sur-représentation des femmes diplômées se retrouve ensuite à tous les postes de responsabilité. Elle correspond en outre aux niveaux modaux

de sortie du système scolaire chez les filles : celles-ci sont plus nombreuses que les garçons à entrer dans la vie active avec un diplôme du second cycle long ou supérieur, alors que les garçons sont fréquemment orientés vers une formation du second cycle court. Enfin, les ruptures dans les carrières féminines, liées le plus souvent aux maternités, ainsi que la plus faible mobilité géographique des femmes, les handicapent face à des employeurs pour qui le modèle de "disponibilité" d'un cadre s'érige en dehors des contraintes familiales, par "définition" dévolues aux femmes.



On a vu que les femmes étaient plus rarement que les hommes embauchées à des postes de techniciens ou d'agents de maîtrise. Celles qui cependant y arrivent, le peuvent grâce à une formation poussée et l'obtention d'un diplôme reconnu. A ces postes, le niveau modal est le niveau III, qui correspond aux BTS, DUT ou diplômes universitaires de premier cycle. Ceci se retrouve quel que soit le sexe, les bas niveaux de formation étant compensés par l'expérience professionnelle.

C'est au niveau des catégories intermédiaires que la différence est la plus forte entre les hommes et les femmes, puisque la non-connaissance du diplôme de la part de l'employeur est le signe qu'il ne constitue pas un critère discriminatoire à l'embauche. Or, ici plus qu'ailleurs, cette non-connaissance est caractéristique des embauches masculines, alors que la mention du diplôme est très forte pour les candidatures féminines.



Pour les cadres, le niveau de formation modal à l'embauche est le niveau III, mais celui-ci est surtout caractéristique de l'embauche masculine. Pour les hommes, si les niveaux requis sont plus élevés que dans les autres catégories, un nombre non négligeable de recrutements réalisés à des niveaux inférieurs au baccalauréat (34,7 %) montre que les mobilités professionnelles sont fortes. Par contre, seules 15 % des femmes sont dans cette situation, la majorité d'entre elles compensant par de hautes certifications scolaires les apparentes réticences des employeurs.

Les niveaux de formation des nouveaux salariés des établissements de l'enquête sont donc en grande partie conformes aux postes occupés. On ne constate pas d'écarts importants entre les certifications scolaires et les niveaux d'embauche, ce qui viendrait contredire l'idée que les employeurs ont tendance à sous estimer la valeur de la formation initiale. En revanche, l'expérience professionnelle vient souvent contrebalancer les niveaux de formation, et c'est dans un équilibre entre les deux que l'employeur évalue les compétences des candidats. Les emplois les moins qualifiés restent en majorité occupés par des sortants de l'école sans diplôme, et les emplois fortement qualifiés par des sortants de l'enseignement supérieur.

Les non-réponses à cette question restent significatives de la valeur accordée au diplôme lors du recrutement. Elles suivent des variations que l'on peut assimiler à l'importance accordée aux autres critères : expérience professionnelle, âge, relations etc. Elles sont les plus nombreuses parmi les ouvriers, mais plus importantes pour les ouvriers qualifiés que non qualifiés. Elles sont au plus bas pour les employés et les cadres, mais plus élevées pour les techniciens et agents de maîtrise. La maîtrise en particulier, représente une catégorie rarement pourvue par des jeunes sortant de formation. Le plus souvent, ce sont des "professionnels" qui occupent cette fonction, et l'expérience du travail en atelier et du métier prévalent sur l'obtention d'un diplôme. La connaissance du niveau de formation de la nouvelle recrue dépend ainsi de son âge, mais surtout des circonstances de son embauche : près de la moitié des salariés embauchés à l'issue d'un CDD ont un niveau de formation inconnu de leur employeur, alors que cela concerne moins de 20 % de chacune des autres catégories de postulants.

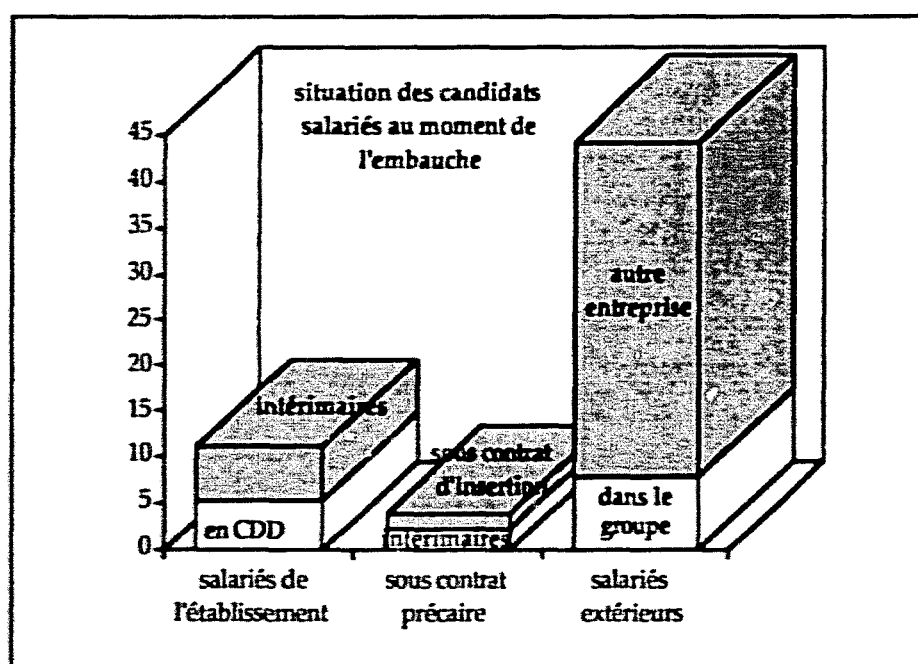
Enfin, on retiendra de cette analyse des niveaux de formation que, si le diplôme est sous-évalué dans les discours des recruteurs, il reste un élément fondamental de la décision. Mais au-delà d'une appréciation d'ordre "général", on voit apparaître des degrés de pertinence de la certification scolaire qui varient selon les catégories d'emploi, mais surtout selon le sexe. Parce que les femmes sont arrivées plus récemment sur le marché du travail, qu'elles sont nombreuses parmi les demandeurs d'emploi, plus diplômées que les hommes, mais aussi plus souvent choisies par des hommes, les formations féminines constituent un de leurs principaux atouts au moment de l'embauche. Rarement négligé par l'employeur, sauf pour les postes non qualifiés, leur niveau de diplôme dicte en grande partie les lois de leur discrimination face à l'emploi. Leur assiduité dans le système scolaire est bien conforme aux procédures de tri auxquelles elles sont soumises lors de leur professionnalisation.

Également essentielle aux yeux des employeurs, mais rarement déclarée comme telle, la situation du candidat au moment où il postule sur le poste, permet de le situer au regard du marché du travail, et fournit au recruteur une représentation de ses compétences professionnelles.

2/ Des emplois pour des salariés

Au moment de leur recrutement, 58,8 % des candidats étaient déjà salariés, et 39,6 % étaient sans emploi. Ces chiffres illustrent le fait qu'en période de faible offre de travail, les embauches se déroulent au bénéfice de la mobilité des salariés et au détriment des demandeurs d'emploi non occupés.

Concernant les salariés, il s'agit, pour une majorité d'entre eux, de personnes embauchées auparavant sur contrat définitif dans une autre entreprise, que celle-ci fasse partie du même groupe, ou plus souvent, qu'elle soit étrangère à l'établissement employeur. Moins fréquemment, il s'agit de salariés sous contrat précaire, dans l'établissement, et exceptionnellement de salariés sous contrat précaire, venant d'un autre établissement (3,7 % de l'ensemble).



Rappelons qu'il ne s'agit que d'informations déclaratives. Il est apparu lors des rencontres avec les chefs d'entreprise, que ceux-ci considèrent comme une embauche définitive un recrutement qui débute par un contrat temporaire à titre de période d'essai. Les transformations de contrat restent donc difficiles à mesurer. Il ressort, néanmoins, que seules les très grandes structures fonctionnent avec un effectif significatif et constant de salariés sous contrats temporaires. Dans les PME, s'il y a CDD, c'est le plus souvent

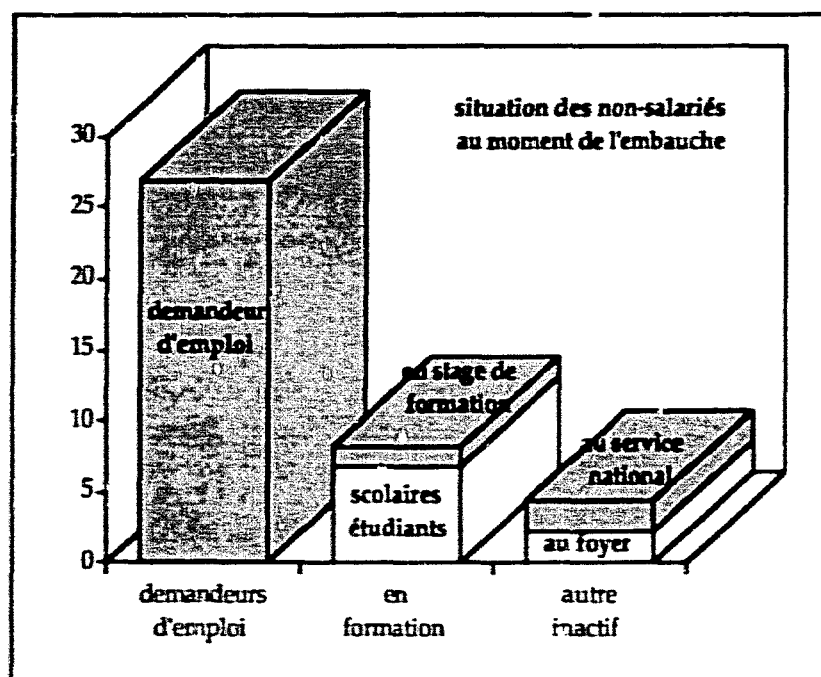
dans une perspective d'embauche dite définitive, le recours à l'emploi temporaire restant plus marginalisé, la préoccupation première des dirigeants étant d'intégrer un personnel stable et rapidement efficace pour l'entreprise.

Le nombre d'embauches définitives, réalisées auprès des bénéficiaires de contrats précaires conclus dans l'établissement, paraît relativement faible (11 %), mais il est dû à une confusion dans les réponses des employeurs à cette question. Jusqu'à présent, un salarié embauché sous CDD pouvait être maintenu dans son poste au terme de son contrat, sans renouvellement de celui-ci. Il suffisait qu'il soit présent à son poste le lendemain du terme de son contrat. Le CDD comme période d'essai se confond alors avec la période d'essai du CDI et de nombreux employeurs ne les distinguent volontairement pas, considérant qu'un salarié recruté sous CDD pour occuper un poste fixe à terme, peut être comptabilisé comme relevant d'une embauche définitive. On ne peut donc conclure, comme les réponses au questionnaire pourraient le laisser croire, que seules 5 % des embauches réalisées dans un établissement l'ont été après une période de contrat temporaire.

Parmi les non salariés, les demandeurs d'emploi prédominent, lesquels ne représentent pourtant qu'un peu plus du quart de l'ensemble des recrutés (26,8 %). Au sein des sortants de formation, on retrouve surtout des jeunes diplômés de formation initiale, puisque les anciens stagiaires de la formation continue ne représentent que 1,5 % des embauches.

Enfin, les autres inactifs sont très peu présents parmi cette population, puisqu'ils n'en représentent que moins de 5 %. La position des femmes qui recherchent un emploi après une période d'inactivité professionnelle, doit cependant être considérée avec prudence. En effet, celles-ci sont aussi des "demandeurs d'emploi", même si elles ne sont pas indemnisées par les ASSEDIC. Cependant, la connaissance par l'employeur de la situation antérieure de "mère au foyer" de sa nouvelle salariée implique que cet aspect du parcours individuel de la postulante a pris une signification telle qu'il en garde le souvenir. Nous nous heurtons ici à deux inconnues influençant les réponses : d'une part les déclarations des candidats - qui ont pu faire disparaître un aspect de leur situation - et d'autre part la mémoire du recruteur, mémoire "positive" et formelle liée à la nature des

informations recensées par l'établissement sur chaque salarié, mais aussi "négative" et occulte, pouvant reléguer dans l'oubli certaines caractéristiques des embauchés qui ne correspondent pas à l'image sélective que l'employeur désire donner de lui-même. Nous revenons ici sur le rapport existant entre connaissance et reconnaissance, puisque nous ne savons que ce que le recruteur "reconnait connaître".



Cependant, au vu de ces déclarations, la population des candidats à l'embauche les plus fréquemment recrutés par les employeurs interrogés présentent des caractéristiques relativement clivées : 44,1 % de salariés dans une autre entreprise, et 26,8 % de demandeurs d'emploi.

Les degrés de (re)connaissance de l'employeur d'un type d'activité, précédant l'entrée du nouveau salarié dans son entreprise, permettent d'opposer deux types de situations de recrutés : d'une part on trouve à la fois les salariés, les scolaires, les étudiants et les appelés, qui sont décrits à travers une activité, sinon lucrative, au moins supportée par des institutions incontournables - l'école et le service national sont "obligatoires" - et qui ainsi bénéficient d'une identité sociale positive : ils sont. D'autre part, on retrouve tous ceux qui ne peuvent être décrits par rapport à leur état, mais par rapport à ce qu'ils ne sont pas, en particulier les demandeurs d'emploi, mais aussi - chômeurs déguisés - les stagiaires de la formation professionnelle : tous sont

décrits à partir d'une situation provisoire de dépossession - le non-emploi - et non selon une définition positive, autrement dite "active". Le premier groupe, "intégré", est deux fois plus important que le deuxième, et l'on voit poindre ici une réalité qui ne se démentira pas par la suite : les places sont offertes préférentiellement à ceux qui en ont déjà une.

On ne peut interpréter ces données qu'en termes de tendance. En effet, il est quasiment impossible de déterminer quelle est la probabilité, pour un demandeur d'emploi, d'être embauché dans une entreprise, sans connaître, pour chaque poste offert, quelle est la proportion de salariés et de chômeurs susceptibles d'y postuler. On le voit, ceci n'est pas calculable, connaissant par ailleurs l'inégalité d'accès à l'information que nous avons déjà mise en évidence, entre les différentes catégories de postulants.

Mais la situation au moment de la candidature n'est pas un critère simple, car l'évaluation du handicap se mesure différemment, selon les établissements, selon les niveaux d'emploi, mais aussi l'âge, le sexe ou le niveau de diplôme du postulant. Les recruteurs ont leur propre évaluation de la situation du chômage "normal".

Ces situations antérieures varient tout d'abord en fonction du niveau d'emploi : les cadres sont à 78 % des salariés d'entreprise, alors que les ouvriers non qualifiés sont, pour 39,7 % d'entre eux, en CDD ou intérimaires au moment de l'embauche. Les employés - population féminine - sont plus souvent demandeurs d'emploi (36,2 %). Quant aux techniciens et agents de maîtrise, ils ne se recrutent pas sur les mêmes terrains : les salariés sont sur-représentés parmi les agents de maîtrise (76,5 %) alors que les techniciens comptent plus de scolaires et de stagiaires (14,4 %).

Ces informations reflètent les exigences à travers lesquelles les employeurs mettent en pratique leurs critères d'employabilité : mesure de l'adaptabilité au poste des moins qualifiés, pour lesquels le contrat précaire vaut période d'essai ; expérience professionnelle réussie pour l'encadrement et la maîtrise ; bonne formation pour les techniciens. Ces critères de sélection recouvrent les modes de recrutement que nous avons déjà étudiés.

La discrimination des candidats en fonction de leur situation antérieure suit également des fluctuations liées aux critères d'âge, de niveau de diplôme, et de type de poste. La situation de demandeur d'emploi est ainsi mieux tolérée parmi les plus jeunes que les plus âgés : les trois-quarts des candidats recrutés en situation de chômage étaient âgés de moins de trente ans, dont 38 % de moins de 25 ans. Ce sont les chômeurs âgés de 40 à 50 ans qui sont les plus pénalisés par l'inactivité professionnelle. Mais cette variation doit être modulée par le niveau de formation puisque les demandeurs d'emploi sont plus nombreux à être embauchés parmi les titulaires d'un niveau V, cap et bep.

L'embauche d'un jeune issu de formation est d'autant plus probable que celui-ci possède un niveau de diplôme élevé. Parmi les sortants de l'école, 66 % ont au moins le baccalauréat, alors que cela ne concerne que 37 % de l'ensemble. Les jeunes sortis dans les niveaux inférieurs doivent par contre passer par les sas que représentent les emplois précaires ou les stages. C'est en effet dans les bas niveaux de formation que se recrutent les stagiaires de la formation professionnelle : 70,6 % d'entre eux ont un niveau inférieur au niveau IV, parmi lesquels 53 % possèdent un cap ou un bep.

Les diplômés de niveaux élevés - à partir de bac+2 - sont dans 6 cas sur 10 recrutés par la mobilité des salariés en poste. Les demandeurs d'emploi ne représentent que 16,3 % des embauches à ces niveaux, autant que les sortants de formation initiale. En outre, les hauts diplômes protègent largement des situations précaires, puisqu'aucun d'entre eux n'est passé par un CDD, et seulement 4,6 % par une mission d'intérim.

La plupart des embauches à l'issue d'un CDD (97 %) ou d'une mission d'intérim (76 %) concernent des hommes. Les femmes, dont on a vu l'importance majorée du diplôme dans les catégories où elles sont le plus nombreuses - les postes tertiaires -, sont par contre plus souvent embauchées à l'issue d'une formation initiale (52 %) ou professionnelle (47 %). En revanche, parmi les demandeurs d'emploi, les différences sexuelles sont peu significatives, les femmes étant très légèrement sur-représentées dans cette population - mais elles forment le public majoritaire des stagiaires -.

Enfin, conformément aux déclarations des employeurs, qui montraient des préférences significatives selon les niveaux d'emploi, la réalité des embauches met en évidence des pratiques sélectives et hiérarchisées par la qualification et le poste.

Situation antérieure des embauchés selon le niveau d'emploi

	ouvriers non qualifiés	ouvriers qualifiés	employés	techniciens et agents de maîtrise	cadres	ensemble
stagiaire	4,4	0	2,9	3,2	0	2,3
en CDD	19,8	4,6	1,4	0,6	0	5,1
intérimaire	19,8	10,6	6,3	1,9	1,0	7,9
demandeur d'emploi	23,5	34,1	36,2	20,5	12,7	26,9
scolaire	2,9	6,8	10,6	10,3	4,9	7,6
inactif	5,1	2,3	5,3	6,4	2,0	4,5
salariés	22,1	37,9	36,7	55,8	78,4	44,1
autre	2,2	9,8	0,5	1,3	1,0	1,6
total	100	100	100	100	100	100

Les différences de statut avant l'embauche selon la qualification du poste ne s'expliquent pas seulement par la répartition de la demande d'emploi. S'il y a plus d'ouvriers non qualifiés au chômage que de cadres, les premiers sont aussi fort nombreux, dans les entreprises, à rechercher une mobilité d'emploi. Or, les cadres sont près de quatre fois plus nombreux à bénéficier d'une mobilité de poste en poste - stable... - que les ouvriers non qualifiés, et deux fois plus nombreux que les ouvriers qualifiés et les employés. Les répartitions par statut avant l'embauche doivent se comprendre en grande partie par les circuits de recrutement : en ne s'adressant pas à l'ANPE ou à l'APEC pour l'embauche du personnel d'encadrement, une entreprise réduit considérablement ses chances - ou ses risques ? - de recruter un chômeur. Elle prend plus fréquemment ce "risque" pour pourvoir ses emplois moins qualifiés, et l'embauche passe par des contrats temporaires qui tiennent lieu de pré-insertion dans l'emploi, et préparent la sélection sur les postes fixes.

Une hiérarchie se dessine, et place au plus bas de l'échelle des qualifications les embauches après contrats précaires ou à l'issue de stages de la formation professionnelle, puis les embauches de demandeurs d'emploi non occupés - de préférence diplômés au minimum de niveau V -, puis les

embauches de jeunes sortants de l'école ou des "inactifs"¹. Vient en dernière, mais "meilleure" position, l'embauche de salariés en poste dans une autre entreprise. On voit alors très nettement que la place du diplôme vient atténuer quelque peu les exigences d'expérience professionnelle (en particulier pour les bas niveaux), et que la discrimination provoquée par une période de chômage touche très largement les salariés qualifiés de plus de 30 ans. Ceux-ci n'ont d'ailleurs que peu accès aux offres d'emploi, puisque les circuits d'embauche passent alors moins souvent par les organismes qui les gèrent. La presse reste alors pour les chômeurs isolés presque le seul moyen d'avoir accès aux offres, moyen dont l'efficacité est relativement faible, et qui reste très sélectif.

Le primat de l'embauche accordé aux salariés en poste montre la difficulté d'accès à l'emploi pour tout demandeur qui n'est pas inséré dans un réseau professionnel, et ce d'autant plus qu'il est peu diplômé et/ou qu'il recherche un emploi qualifié. Mais il est aussi significatif des modes de sélection opérés par les recruteurs, qui cherchent, à travers les candidats qu'ils rencontrent, des signes de concordance directe entre l'emploi qu'ils proposent et les biographies professionnelles des postulants. La situation de chômage reste un stigmate handicapant dans la recherche d'emploi, et ce d'autant plus que les références de l'embauche s'établissent à partir d'une formalisation du poste définie selon des besoins internes à l'entreprise. Tout en fait se passe comme si une période de chômage, en particulier quand elle se prolonge, effaçait progressivement la compétence professionnelle, les acquis du travail s'évaporant à travers les stigmates de la non activité prolongée.

Cette situation connaît bien sûr des variations significatives en fonction de l'employeur, puisque les modes de recherche de candidats ne sont pas les mêmes, et que les critères de sélection varient.

¹cette catégorie semble avoir été utilisée par les employeurs comme un euphémisme du chômage non indemnisé, puisqu'elle se divise en deux catégories : d'une part des jeunes de moins de 25 ans (50 % environ) et d'autre part des plus de 30 ans (37 %), en grande majorité des femmes.

3/ Qui embauche qui ?

Les nouveaux embauchés se répartissent différemment entre les différents employeurs en fonction de leur situation antérieure : les demandeurs d'emploi sont plus fréquemment embauchés au sein de petites structures , puisque plus de 60 % d'entre eux sont intégrés dans des établissements de moins de 10 salariés. Par contre, dans les structures dont l'effectif est supérieur à 50, les embauches se déroulent plus souvent après des contrats temporaires, les sélections sur le poste prenant forme d'une contractualisation de courte durée.

Ces variations se couplent avec celles observées à partir de l'âge des nouveaux embauchés. De même qu'ils accueillent volontiers les salariés les plus jeunes et les plus âgés, les petits établissements sont des lieux d'accueil des demandeurs d'emploi. Ils jouent ainsi un rôle insérant pour les publics les plus en difficulté, qui trouvent dans la possibilité d'être intégrés sur un poste fixe une compensation à leurs faibles qualifications et aux bas salaires.

Néanmoins, les établissements "moyens" par leur taille - entre 10 et 49 salariés - se montrent discriminants à l'égard des demandeurs d'emploi, compte tenu de leur fort taux de recours à l'ANPE dans leur recherche de salariés, en particulier pour les bas niveaux de qualification. La réponse de l'Agence à ces entreprises passe par le placement de stagiaires de la formation professionnelle. Ces employeurs se situent en fait dans une position intermédiaire : ils ne peuvent proposer à leurs candidats des perspectives de carrière suffisantes pour satisfaire l'ensemble de leurs offres par la débâche, mais posent des conditions d'embauche pointues. Les postes qu'ils proposent ne rentrent pas facilement dans des grilles formelles, puisqu'ils se basent sur un fonctionnement à chaque fois particulier de l'entreprise, qui possède un encadrement réduit et favorise la polyvalence de ses salariés. Les sortants de la formation professionnelle peuvent alors arguer des compléments de savoir qu'ils ont acquis lors de stages en entreprise, pour justifier une capacité d'adaptation supérieure à leurs concurrents de l'ANPE.

Situation antérieure des embauchés selon la taille de l'établissement employeur¹

	1/9 salariés	10/49 salariés	50 salariés et plus	total
stagiaire	31,2	47,1	11,7	100
en CDD	16,2	35,1	48,7	100
intérimaire	18,9	25,9	55,2	100
demandeur d'emploi	61,0	20,8	16,2	100
scolaire	39,2	35,7	25,0	100
inactif	54,5	24,3	21,2	100
salariés	48,3	33,7	18,0	100
autre	41,6	58,3	0	100
ensemble	47,6	30,2	22,2	100

Les variations que l'on observe selon le secteur d'activité de l'établissement employeur sont du même ordre et confirment les particularités de l'embauche dans les secteurs où l'emploi est le moins attractif et où la demande d'emploi est la plus faible. Ce sont dans les secteurs industriels et du BTP que les embauches se réalisent le plus souvent sous contrats temporaires, et dans les entreprises du commerce et des services que les demandeurs d'emploi non occupés trouvent plus facilement à s'embaucher.

Situation antérieure des embauchés selon l'activité de l'établissement employeur :

	industrie	BTP+ transports	commerces	services	total
stagiaire	23,5	23,5	5,9	47,1	100
en CDD	32,4	29,7	18,9	18,9	100
intérimaire	56,9	20,7	6,9	15,5	100
demandeur d'emploi	21,3	16,7	27,9	34,0	100
scolaire	30,4	7,1	19,6	42,9	100
inactif	9,1	6,1	36,4	48,5	100
salariés	14,2	15,5	30,3	39,9	100
autre	16,7	50	16,7	16,7	100
ensemble	21,7	16,6	25,9	34,7	100

¹ la forme du fichier que nous avons réalisé ne permet pas d'évaluer les taux d'embauche selon la situation antérieure des candidats, en fonction des caractéristiques des entreprises, puisque celles-ci ont répondu de façon inégale à cette question. Il n'est donc possible que de repérer dans quels types d'établissements ont été réalisés les recrutements.

Les taux d'embauche des demandeurs d'emploi inoccupés sont supérieurs à la moyenne dans les secteurs des services et du commerce, en particulier si on cumule les "chômeurs" et les inactifs. La différence ici se situe autour des statuts d'embauche. Le CDI est plus fréquemment utilisé dans le tertiaire, alors que les contrats temporaires se retrouvent surtout dans le secteur secondaire. L'industrie, le BTP et les transports accueillent ainsi 77,6 % des candidats recrutés sur poste fixe après un contrat d'intérim.

En fin, ce sont les services, et en particulier les services aux entreprises qui embauchent le plus de sortants du système éducatif, tandis que les services aux particuliers sont des lieux d'accueil de personnes peu diplômées et à la recherche d'un emploi.

Les personnes recrutées dans les secteurs industriels se répartissent autour de deux pôles : les plus jeunes et les demandeurs d'emploi se retrouvent plus souvent dans les industries de biens intermédiaires et l'agro-alimentaire, tandis que les plus âgés et les salariés sont préférentiellement recrutés dans les industries de biens de consommation et de biens d'équipement.

On voit ainsi se dessiner une typologie hiérarchisée des critères d'embauche, qui distingue les employeurs en fonction du degré d'élitisme avec lequel ils pratiquent la sélection de leurs candidats. Les valeurs discriminatoires opérantes dans la procédure d'embauche ne s'expriment donc jamais complètement dans les discours que les employeurs tiennent sur leur propre pratique, discours en partie discordant par rapport aux embauches concrètement décrites, mais éclairant plus sûrement la position du recruteur dans un champ social plus vaste, où l'emploi n'est plus le seul enjeu.

4/ des discours aux pratiques

Quelle relation établir entre les déclarations des employeurs, sur leurs recherches de candidats, et la réalité des embauches effectuées ? Deux sources d'informations permettent de relativiser les réponses déclaratives : d'une part les circuits réellement empruntés dans les recrutements effectifs, et d'autre part les situations antérieures des salariés embauchés.

Déclarations d'intention et circuits réels d'embauches

	ANPE	P.A.	O int	O prof	O form	relat	cabinet	intérim	C spont
ANPE+ APEC	83,7 %	53,3 %	29,3 %	5,4 %	10,9 %	46,7 %	32,6 %	38,1 %	57,6 %
P.A. presse	54,6 %	95,4 %	38,5 %	3,1 %	12,3 %	35,4 %	14,6 %	26,9 %	53,8 %
offre interne	25,9 %	44,4 %	92,6 %	0 %	33,3 %	18,5 %	11,1 %	25,9 %	18,5 %
autre établ	46 %	60 %	70 %	0 %	21 %	30 %	18 %	18 %	52 %
org profs	33,3 %	33,3 %	22,2 %	0 %	55,6 %	22,2 %	22,2 %	11,1 %	22,2 %
org form	60 %	60 %	33,3 %	26,7 %	86,7 %	46,7 %	20 %	33,3 %	60 %
relation	38,1 %	50,8 %	21,2 %	8,1 %	15,7 %	58,9 %	16,1 %	16,1 %	40,2 %
cabinet recrut	31,2 %	100 %	37,5 %	0 %	0 %	18,7 %	81,2 %	37,5 %	93,7 %
intérim	31,1 %	62,3 %	60,7 %	1,6 %	6,6 %	26,2 %	50,8 %	90,2 %	60,7 %
cand spont	27,3 %	54,6 %	31,3 %	7,1 %	9,1 %	42,4 %	33,3 %	21,2 %	74,7 %
ensemble	44,6 %	61,8 %	35,4 %	5,6 %	15,2 %	42,2 %	24,6 %	28,6 %	52,1 %

Le tableau ci-dessus est le résultat du croisement (en ligne) du mode d'embauche pour chaque recrutement décrit et de la réponse de l'établissement employeur quant à ses moyens usuels de recrutement (en colonne). Ainsi, on peut lire que 81,2 % des embauches concrètement effectuées par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement, ont été réalisées par des entreprises dont le représentant avait au préalable déclaré qu'il avait recours à ce type d'intermédiaire. Plus que des données quantitatives, ce tableau doit être lu comme un condensé d'indicateurs qui fournissent des informations de deux ordres :

- d'une part il permet de tester la concordance entre les réponses déclaratives et les pratiques effectives (cases grisées) ;
- d'autre part, il permet de voir comment les circuits réellement empruntés se couplent avec les déclarations d'employeurs.

Dans l'ensemble, on constate - avec soulagement... - que les déclarations générales des employeurs et leurs pratiques concordent relativement bien. Si on ne trouve pas de corrélation parfaite (100 %), cela peut, au mieux, s'expliquer par des non-réponses à la question "théorique". Le cas particulier des organismes professionnels, marginaux comme circuit d'embauche, montre que la question a été interprétée de façon ambiguë, puisque les

embauches effectives sont plus fréquemment réalisées par les organismes de formation.

Cependant, les écarts qui s'observent entre les embauches réalisées et les déclarations d'intention montrent comment les employeurs se situent ou non d'emblée dans les circuits qu'ils utilisent de façon préférentielle. Les meilleures corrélations sont obtenues par les annonces de la presse, les offres internes et les cabinets d'intérim (plus de 90 %). Ces pratiques apparaissent comme usuelles et quasiment systématiques pour les établissements qui en font usage. En outre, les établissements clients de l'intérim utilisent également massivement les offres internes, ce qui n'est, bien sûr, pas nécessairement le cas dans l'autre sens.

Viennent ensuite les annonces de l'ANPE, le recours aux organismes de formation et aux cabinets de recrutement (plus de 80 %). Concernant l'Agence Publique de placement, son utilisation peut en effet être ponctuelle, en particulier dans le cadre très spécifique de contrats de type particulier (contrats d'insertion notamment). Il est alors nécessaire de passer par cet organisme, mais ce n'est pas pour autant que les employeurs auront recours à l'Agence pour effectuer leurs recrutements habituels. On constate en outre que les établissements recrutant par l'intermédiaire d'organismes de formation, déclarent avoir également recours à l'ANPE et à la presse pour leurs embauches. Les utilisateurs effectifs de cabinets de recrutement se montrent très sélectifs dans leur pratiques. Ils utilisent peu l'ANPE ou leur réseau relationnel, jamais les organismes de formation ou professionnels, mais par contre, font tous appel à la presse, et presque toujours aux candidatures spontanées. L'intérim y est également sur-représenté, ainsi que, dans une moindre mesure, les offres internes. On retrouve, chez les utilisateurs d'intérimaires, les mêmes concordances déclaratives quant au recours aux cabinets de recrutement et aux offres internes, et dans une moindre mesure aux candidatures spontanées.

Enfin, deux autres circuits, plus aléatoires, apparaissent en relatif décalage avec les déclarations des employeurs. C'est le cas des candidatures spontanées, dont seulement les trois-quarts des embauches réalisées par ce biais renvoient à une réponse identique. Mais c'est surtout le cas des relations, qui recueillent le plus faible taux de réponses corrélées. Ces deux moyens sont en fait liés à des situations occasionnelles, que bon nombre

d'employeurs utilisent sans pour autant les considérer comme des moyens "légitimes" de l'embauche. On peut poser l'hypothèse que cette distorsion est significative d'une volonté des recruteurs de se présenter comme des professionnels de l'embauche, et de mettre plus en évidence des critères "objectifs" que les réalités de l'impact du circuit des connaissances et des rencontres occasionnelles comme déterminant d'un recrutement, voire d'une création de poste. Cet écart explique celui constaté entre les déclarations et les descriptifs d'embauche, et nécessite une réévaluation des réponses "théoriques".

On peut représenter sous forme de tableau la manière dont les circuits réellement empruntés pour les embauches se combinent avec les réponses déclaratives, soit par une forte attraction (+ 10 % : ++), soit par une attraction relative (+ 2 à 10 % : +), soit par une répulsion faible (- 2 à 10 % : -), soit par une répulsion forte (- 10 % : --) ; soit encore quand la corrélation est proche de la moyenne (+ - 2 % : =) .

Les résultats ainsi obtenus permettent de complexifier la typologie obtenue à partir des déclarations des employeurs. On voit alors que certaines pratiques sont "dominantes", car elles sont particulièrement exclusives des autres, alors que d'autres s'intègrent dans des modes de recherche élargis.

On y retrouve une forte proximité d'utilisation des cabinets de recrutement et de l'intérim. Ceci correspond bien à une pratique propre aux grands établissements, qui divisent leurs modes d'embauche entre, d'une part les personnels qualifiés qu'ils recherchent soit par candidature spontanée, soit par annonces dans la presse, soit avec un cabinet de recrutement, et d'autre part des personnels d'exécution, recrutés par les agences d'intérim et éventuellement par les offres internes.

Ce groupe rejette à la fois le recours à l'ANPE, au réseau relationnel et aux organismes de formation. En revanche, l'utilisation effective de l'ANPE se couple volontiers de "déclarations" calquées sur leur mode : cabinets de recrutement, intérim, candidatures spontanées et relations. Cette opposition semble confirmer l'idée que les employeurs de taille moyenne cherchent à calquer, à travers leurs déclarations - qui peuvent être aussi leurs projets - des pratiques déjà en place dans les grandes structures, et soutenues par les

théories de la ressource humaine. Par contre, dans leur pratique, ils n'ont pas encore réalisé - ou peu - de recrutement par ces moyens.

Niveaux de concordance des différents circuits de recrutement

	--	-	=	+	++
ANPE+ APEC		p.a. presse of internes org form	org prof	relations cabinets recr cand spont	intérim
P.A. presse	cabinets recr	org prof org form relations intérim	cand spont	of internes	ANPE
offre interne	ANPE p.a. presse org prof relations cabinets recr cand spont	intérim			org form
autre établ	org prof relations cabinets recr intérim		p.a. presse cand spont	ANPE	org form
org profes	ANPE p.a. presse of internes relations intérim cand spont	cabinet recr			org form
org form		of internes cabinets recr	p.a. presse	relations intérim cand spont	ANPE org prof
relation	p.a. presse of internes intérim cand spont	ANPE cabinet recr	org form	org prof	
cabinet recrut	ANPE org prof org form relations			intérim of internes	p.a. presse cand spont
intérim	ANPE relations	org prof org form	p.a. presse	cand spont	of internes cabinets recr
cand spont	ANPE	p.a. presse of internes org form intérim	relations	org prof cabinets recr	

Par ailleurs, les utilisateurs de la presse et des organismes de formation déclarent plus facilement avoir recours à l'Agence pour l'Emploi, n'hésitant pas à se positionner sur un marché public de l'offre de travail, mais ils rejettent en même temps le recours aux cabinets de recrutement.

Les embauches par relations sont peu corrélées positivement avec des déclarations, ce qui montre bien qu'elles sont présentes effectivement dans toutes les structures, et qu'elles n'ont de logique propre que dans le cadre de représentations par lesquelles l'employeur se situe dans un réseau de proximité. Enfin, les candidatures spontanées s'opposent au recours à l'ANPE, mais elles se présentent également comme une pratique relativement étendue et peu systématisée, par rapport aux déclarations générales des employeurs.

Ces résultats méritent d'être complétés par la réalité des embauches effectuées par ces différents moyens. Ainsi, on peut discerner la manière, dont chaque entreprise procède à une présélection de ses candidats, par ce premier choix qui consiste à utiliser un réseau de recherche donné. Car, selon les intermédiaires et les moyens de recherche, ce ne sont ni les mêmes postulants qui se présentent pour l'emploi, ni les mêmes candidats qui sont sélectionnés. Leur situation antérieure les distingue spécifiquement, et montre que chaque type de recherche est une anticipation des caractéristiques des recrues, en particulier dans leur position par rapport à l'emploi.

Modes de recrutement selon la situation antérieure des embauchés

	CDD	intérimaire	deman. d'empl.	scolaire	stagiaire	salarié	inactif	autre	total
ANPE+ APEC	4,6	1,6	58,6	8,1	4,6	13,8	5,7	0	100
P.A. presse	2,4	3,2	32,8	8	2,4	48,8	1,6	0,8	100
offre interne	5,9	0	29,4	0	0	64,7	0	0	100
autre établ	10,0	0	2,0	0	0	88,0	0	0	100
org profes	11,1	0	33,3	11,1	0	11,1	33,3	0	100
org form	0	0	20,0	53,3	20,0	6,7	0	0	100
relation	5,6	3,3	23,3	2,8	1,9	53,0	6,5	3,7	100
cabinet recrut	0	0	13,3	13,3	0	73,3	0	0	100
intérim	13,3	65,0	11,7	0	0	5,0	3,3	1,7	100
cand spont	2,1	3,2	28,4	18,9	2,1	42,1	3,2	0	100
ensemble	2,1	7,9	27,1	7,7	2,3	43,8	4,4	1,7	100

Le tableau ci-dessus montre en premier lieu des corrélations évidentes entre les moyens d'embauche et les types de candidats : 58,6 % des recrutés par l'ANPE sont des demandeurs d'emploi, et 65 % des recrutés par les agences d'intérim sont des intérimaires. Mais, au-delà de ces corrélations simples, des distinctions plus fines apparaissent, qui laissent entrevoir le pouvoir discriminant d'un mode de recherche des candidats, en particulier dans le choix entre chômeurs et salariés.

Le recours à l'Agence pour l'Emploi signifie de la part de l'employeur qu'il ne recule pas devant l'embauche de personnes en situation précaire, qu'elles soient au chômage ou stagiaires. La volonté de minimiser le recours à l'ANPE dans les déclarations des employeurs s'explique par la nécessaire identification de ces derniers au personnel qu'ils ont choisi. Nous reviendrons plus loin sur ces mécanismes, mais il faut retenir que c'est à partir d'une logique d'acceptation ou de rejet, de principe, des publics précarisés que peut se comprendre l'attitude des employeurs à l'égard de l'Agence pour l'Emploi.

Les autres moyens de recherche des candidats, moins "stigmatisants" à priori - à l'exception des agences d'intérim - n'en sont pas moins sélectifs. Les annonces dans la presse constituent un moyen non négligeable d'obtention d'un emploi pour les chômeurs, même si ceux-ci ne sont pas plus privilégiés que les salariés en poste. Il en est de même pour le réseau relationnel, même si celui-ci semble privilégier les actifs occupés, ce qui se comprend dans la mesure où ces réseaux fonctionnent plus activement sur la sphère professionnelle que sur la sphère privée. Sur l'ensemble des demandeurs d'emploi embauchés, ces trois circuits, auxquels s'ajoutent les candidatures spontanées, représentent 86 % des recrutements recensés. Pauvres en relation, les chômeurs doivent donc surtout compter sur l'ANPE, et dans une moindre mesure sur les annonces et les candidatures spontanées pour leur procurer un emploi. Nous verrons plus loin comment, du côté des "embauchés", ces différents circuits représentent des possibles plus ou moins accessibles, et en particulier comment ils contribuent à forger chez chaque salarié, une propre représentation spatiale de ses moyens d'accès à l'emploi.

Les autres principaux circuits font une nette préférence aux salariés : salariés sous contrats précaires par l'intérim ou les mobilités inter-établissement,

salariés en poste fixe par la mobilité interne, mais aussi les relations et surtout les cabinets de recrutement, qui n'ont permis le recrutement que de 13 % de chômeurs.

Enfin, les candidatures spontanées restent un mode de recherche de candidats relativement peu discriminant de la part des employeurs, lesquels cependant privilégient par ce biais les jeunes sortant de formation. Ces derniers ont surtout trouvé à s'embaucher par l'intermédiaire des organismes de formation, des cabinets de recrutement et par candidatures spontanées. Or nous venons de voir que les employeurs qui utilisent les cabinets de recrutement ne sont pas les mêmes que ceux qui ont recours aux organismes de formation. Privilégiant l'embauche de jeunes diplômés, certaines entreprises préfèrent ainsi s'adresser au même circuit que celui qui leur fournit des salariés en poste, mettant en concurrence directe ces deux types de candidats, alors que d'autres vont d'emblée cibler leur recherche sur des formations précises et s'adresser aux institutions qui les dispensent.

En dehors des offres internes et de l'intérim, dont le passage par un premier contrat est quasiment systématique, ce sont les cabinets de recrutement qui sont les plus discriminants face aux demandeurs d'emploi. La mauvaise appréciation du chômage des cadres, en particulier de ceux qui ont déjà une expérience professionnelle, est bien illustrée par ce résultat, qui montre surtout que l'activité, et pour les "excusés" le diplôme, constituent un repère décisif dans les procédures sélectives mises en place par ces organismes.

La position des employeurs face au recrutement est complexe, et elle n'est pas dépourvue d'ambivalence. Le rythme ralenti des embauches ne simplifie pas, loin s'en faut, leur tâche. Ils sont en effet confrontés à une pléthore de demandes, ils doivent pratiquer une sélection assidue et parce qu'elles sont rares, chaque embauche devient plus chère à leurs yeux.

Dans ce contexte de restriction forcée de l'offre, et devant les difficultés que représente tout choix, qui est aussi un renoncement, les recruteurs ont tendance à s'orienter vers une formalisation accrue de leurs procédures, ce

qui leur donne le sentiment d'être moins impliqués dans les choix, et les libère quelque peu de la culpabilité du refus.

Embauchant peu, limitant ainsi leurs occasions de rencontre avec des postulants à l'embauche, les employeurs, s'ils pensent parfois "tout" trouver parmi la population des demandeurs d'emploi, ne savent plus très bien ce qu'ils peuvent ou non espérer rencontrer. Et parce que les candidats sont de plus en plus performants, et que souvent ils sont nombreux à être potentiellement susceptibles d'assurer les fonctions qui leur sont proposées, ils se réfugient derrière des profils et des définitions qu'ils vont chercher dans ce qui existe déjà dans leur entreprise. Ce faisant, ils ne sélectionnent plus sur les compétences des candidats, mais aussi et surtout sur l'identification possible du candidat au poste qu'ils proposent. Cette manière de procéder rigidifie considérablement les possibilités d'élargissement qui peuvent se produire à l'occasion d'une nouvelle embauche, et limite les candidats potentiels à ceux dont les antécédents peuvent se refléter dans l'image qu'ils proposent. Pour cela, il ne faut pas que cette image soit ternie par un chômage prolongé, et la situation des postulants salariés dans une autre structure présente alors tous les avantages d'une comparaison directe qui se passe de tiers évaluateurs.

Nous verrons plus loin comment ces discriminations agissent sur les postulants à l'emploi, et dans quelles mesures elles contribuent à normer leurs représentations sociales à travers ces valeurs exprimées, avec plus ou moins de force, par les recruteurs. Mais, auparavant, il nous faut aller plus loin dans la compréhension du mécanisme même de l'embauche, tel qu'il opère chez l'employeur. Celui-ci, nous l'avons vu, pratique une sélection dont il doit bien souvent formaliser les termes à travers une offre d'emploi. C'est l'intitulé de ces offres, telles qu'elles paraissent dans la presse, que nous allons interroger, en ce qu'elles écrivent, sur un espace public, les supports symboliques de la sélection. L'annonce d'offre d'emploi provoque la rencontre entre l'employeur et le candidat, elle se rédige, se publie, puis se lit au cours de ce temps charnière, durant lequel l'une et l'autre partie prépare, anticipe, projette, et, déjà, noue la relation salariale à venir.

3ème partie

L'offre d'emploi

"Or toute Forme est aussi Valeur ; c'est pourquoi, entre la langue et le style, il y a place pour une autre réalité formelle : l'écriture. Dans n'importe quelle forme littéraire, il y a le choix général d'un ton, d'un ethos, si l'on veut, et c'est ici précisément que l'écrivain s'individualise clairement parce que c'est ici qu'il s'engage."

Roland Barthes

Le degré zéro de l'écriture

L'enquête auprès des entreprises a montré toute l'ambiguïté de la notion d'offre d'emploi. L'employeur ne fait pas toujours une "offre", et quand celle-ci apparaît, elle est toujours aussi l'expression d'une "demande". Ainsi, les potentialités de recrutement ne peuvent être réduites à l'étendue des offres, celles-ci par ailleurs prenant des chemins très divers, ne permettant pas un véritable recensement : offres à l'ANPE, à l'APEC, aux agences d'interim, aux organismes professionnels, aux établissements de formation, offres dans la presse locale, régionale, nationale, spécialisée etc. La diversité est telle que la notion d'offre d'emploi, qui sous-entend une réalité univoque, n'est en fait qu'un amalgame d'actes de recherche de salariés, qui d'une part ne sont pas exhaustifs, et d'autre part ne représentent jamais un chemin obligé de l'embauche.

Nous n'étudierons donc pas l'offre d'emploi comme un reflet des réalités du recrutement, mais plutôt comme une vitrine. Notre analyse repose sur un matériel que nous savons plus exemplaire que général. Celui-ci est composé d'un corpus de 774 annonces de la presse régionale échantillonnées par strates à partir de l'ensemble des offres parues entre septembre 1991 et janvier 1992. La grande diversité des types d'offres paraissant dans le journal Ouest-France, ainsi que l'ampleur de l'audience de ce quotidien ont orienté notre choix. D'autres annonces nous ont été procurées par les responsables du recrutement rencontrés dans les entreprises. Celles-ci ont permis de faire le lien entre l'histoire d'un établissement, l'histoire d'une annonce et l'histoire d'une embauche.

La visibilité du marché de l'emploi est relativement faible. De ce fait, la médiatisation des offres, que les professionnels nomment volontiers "publicité de recrutement", représente, pour bon nombre de chercheurs d'emploi, le seul lien qui leur reste avec le "monde du travail". C'est pourquoi il nous faut surtout ici parler de "vitrine", avec tout ce que cela comporte comme éléments cachés, comme recherche d'attractivité, mais aussi parfois, comme inaccessibilité. Comme un message "codé", les annonces d'offres d'emploi méritent un déchiffrement adapté. C'est pourquoi il est nécessaire de procéder dans un premier temps à une analyse précise des mots qui les composent, en particulier des rythmes qui les particularisent, et des hiérarchies sémantiques qu'ils mettent en exergue. Dans un deuxième temps, nous chercherons à percer le mystère de ces annonces qui semblent construites sur un mode pragmatique, mais qui fonctionnent grâce à leur

portée symbolique, signifiante d'une partie du mécanisme de l'embauche. Loin de n'être destinée qu'au recueil de candidatures, l'annonce d'offre d'emploi agit comme le miroir de celui - ceux - qui la conçoit, et nous livre des clés précieuses pour comprendre comment, à travers l'expression d'un "besoin", s'opère déjà un choix.

III.A. Les mots de l'offre

Il n'y a pas de mots pour les autres, il n'y a que des mots qui prennent sens pour celui qui les dit. Si une offre d'emploi est rédigée à l'attention d'un autre, elle utilise surtout les mots propres au rédacteur. Au lecteur de retrouver dans ceux-ci les signes d'une identification possible. C'est pourquoi les annonces médiatiques constituent un accès privilégié aux modes de représentations patronales des caractéristiques de la main-d'œuvre salariée. Les employeurs utilisent un vocabulaire et une syntaxe qui placent, d'emblée, le candidat potentiel sur une échelle de valeur qui leur est propre.

Les méthodes que nous avons utilisées pour analyser le vocabulaire présent dans ces annonces sont très variées : codage et traitement statistique¹, analyse textuelle (Hyperbase et Spad-t), et lectures approfondies. L'aspect hermétique d'une annonce nécessite de s'imprégner de ses répétitions apparemment si standardisées, pour apercevoir l'importance que revêt le choix de quelques mots particuliers. Nous exposerons, dans un premier temps, ces principes de lecture, qui ont présidé à l'orientation générale de l'analyse que nous proposons. Un parcours général des volumes et des répartitions sémantiques permet d'aborder la question de la hiérarchie des espaces réservés à la parution d'une annonce. Enfin, les mots utilisés donnant un premier aperçu "brut" des écarts significatifs des projections des employeurs sur leur candidat potentiel, activées à travers la rédaction d'une offre d'emploi.

¹La grille de codage des annonces est fournie en annexe, pp. 557-566

III' . 1 Principes de lecture

Les annonces d'offre d'emploi ne représentent, dans la réalité, qu'une part limitée et distordue des embauches effectuées sur un marché local ou sectoriel donné. Elles ne peuvent pas être statistiquement représentatives des postes ouverts à un moment précis, même si les annonces sont fréquemment utilisées par les lecteurs comme indicateurs de l'état de l'offre de travail¹. Cependant, la visibilité que procurent ces annonces médiatiques interroge surtout le sens de cette "représentation". De quoi les annonces sont-elles représentatives, et quelles informations lire à travers les mots qui les structurent ?

La médiatisation du marché de l'emploi présente un intérêt pour le sociologue : elle est immédiatement appréhendable, permet des comparaisons de temps, de lieux, de secteurs, de niveaux etc.. Pour cela, il faut trouver une méthode d'analyse de ces offres qui ne se cantonne pas à l'information première, mais qui permette d'aller au-delà des formes signifiées pour se poser la question de leur signification. Nous posons l'hypothèse que les offres d'emploi qui paraissent dans la presse sont significatives des représentations sociales mises en jeu au moment du recrutement, et, plus largement, des représentations du travail qui s'expriment au moment de l'embauche. Elles ont une pertinence par rapport au champ social dans lequel elles s'exposent, comme toute annonce ou toute publicité d'une part, et en tant que déclencheur d'une relation salariée d'autre part.

Pour les professionnels du recrutement, la "petite annonce" est devenue "publicité de recrutement". Évolution stimulée par les publicitaires, qui ont cherché à s'emparer de ce qui avait l'allure d'un marché : achat et vente d'une force de travail, en particulier du côté de l'entreprise, car c'est elle qui est, in fine, la plus solvable. Dans la sémantique de l'embauche, il est par ailleurs difficile de savoir qui "achète" et qui "vend", tant les termes utilisés sont flous : "l'offreur" peut "demander", et le "demandeur" "offrir", en

¹ Par exemple, une grande entreprise de travail intérimaire utilise les annonces d'offres d'emploi comme indicateur pertinent de l'état du marché. Dans les procédures d'orientation des jeunes, cette utilisation est également courante, en particulier pour faire la démonstration auprès d'un jeune qu'un secteur est "bouché" (il n'y a pas d'annonces) ou qu'au contraire il est "ouvert" (les annonces sont nombreuses).

fonction des normes de construction de l'annonce. De même, les employeurs sont incités à "savoir se vendre" quand ils construisent leur annonce, mais c'est aussi ce que l'on apprend aux "demandeurs" d'emploi. A partir du moment où il s'agit de personnes et non plus de biens, la contractualisation est de mise, au contraire de la notion "d'achat" et de "vente", qui fait référence à l'aliénation d'un bien par une personne.

La forme même de l'annonce d'offre d'emploi nous renseigne sur la position de celui qui publie le texte : est-il en position "d'acheteur", de "vendeur", ou cherche-t-il à procéder à un "échange" ? Même si, d'un point de vue juridique, le contrat de travail n'aliène qu'une force de travail, et non pas des individus, les mécanismes qui opèrent au moment de l'embauche, et qui sont signifiés dans les formes que prennent les textes d'offres d'emploi, sont bien du ressort de la domination, tant économique que sociale. Les rapports sur lesquels se fondent ces dominations ne sont pas figés, mais évoluent dans le temps et dans les espaces (géographiques, sectoriels, hiérarchiques etc.). L'analyse des offres d'emploi permet de repérer ces évolutions, puisqu'elle rend possible une lecture différée et comparative des informations qu'elles contiennent.

1/ Ce que l'offre annonce

Nous poserons, en introduction à ce travail de lecture, quatre groupes d'hypothèses qui structurent l'interprétation des offres d'emploi que nous présenterons ensuite :

1/ L'offre d'emploi renseigne avant tout le lecteur sur son rédacteur, et les représentations qu'il a (ou veut donner) de lui-même : Autrement dit, l'employeur s'adresse en premier lieu à sa propre personne - physique ou morale -, et rédige son texte en fonction de l'image qu'il entretient de son entreprise et de son activité. Ce préalable est essentiel à la compréhension des textes soumis à l'analyse. En effet, la forme même de l'annonce tend à mettre le lecteur dans la position du candidat à l'embauche, et l'amène à rechercher d'emblée de quel salarié l'employeur a besoin. En invitant le

processus, le sens de la lecture diffère, pour s'adapter à la procédure rédactionnelle de l'annonce.

De la recherche d'un salarié à la recherche d'un conjoint, le pas n'est pas si grand. Dans les annonces matrimoniales également, le premier niveau de lecture qui s'impose est celui de l'annonceur : que donne-t-il à savoir de lui qui pourrait séduire l'autre ? François de Singly a mis en évidence l'intérêt que représente, pour un sociologue de la famille et du mariage, d'étudier les formes textuelles propres aux annonces matrimoniales¹. Il n'y a pas, là non plus, d'aliénation au sens juridique du terme, mais une volonté de placement où le flou est bien entretenu : l'annonceur cherche à se "placer" mais il sait qu'il s'adresse à des lecteurs qui sont dans la même situation que lui. Ce que nous apprend un tel corpus d'annonces, ce sont les représentations par lesquelles les valeurs d'échange sont décrites sur un "marché" particulier, celui de la conjugalité. Ce sont, avant toutes choses, les "valeurs de l'annonceur" qui sont ainsi exprimées, et en particulier ce qui, chez lui, a une "valeur d'échange" matrimoniale.

La "parade" n'est pourtant pas de la même teneur : sur le "marché matrimonial", l'annonceur essaie presque toujours de présenter une image flatteuse de lui-même, alors que sur le "marché de l'emploi", le recruteur omet parfois de se raconter. Mais il se dit, dans un cas comme dans l'autre, autant par omission que par description. En ne se présentant pas, en rédigeant un texte qui passe sous silence tout signe d'identification, il en dit aussi long sur lui-même que lorsqu'il annonce en tête son nom, son activité, voire son chiffre d'affaires. L'information que l'annonceur fait passer à son sujet ne se réduit pas aux messages explicites contenus dans son texte, mais se lit à toutes les lignes, jusqu'aux coordonnées nécessaires à la prise de contact. Il n'est donc point besoin de "séduction" explicite pour que l'employeur se décrive, c'est avant tout de lui, et toujours de lui qu'il s'agit, en tant que partie d'une convention qui obéit à des règles sociales et qui se base sur des références plus ou moins formelles.

¹ DE SINGLY F., « Les manœuvres de séduction : une analyse des annonces matrimoniales », *Revue française de sociologie*, XXV, 1984, pp. 523-559

2/ L'offre d'emploi renseigne sur les représentations que l'employeur a du candidat au poste qu'il propose, et donc sur les références qui fondent sa position : à travers ce qu'il expose de l'autre, il ne faut pas espérer obtenir le moindre renseignement sur les caractéristiques des demandeurs d'emploi. L'annonce nous laisse tout aussi ignorants des profils des embauchés. La distorsion entre les "demandes" des employeurs et les personnes effectivement recrutées est signalée par tous les intermédiaires de l'embauche¹. Doit-on pour autant en déduire que les informations contenues dans les "profils" demandés sont caduques et ne servent à rien ? En permettant à l'employeur de - se - décrire ce qu'il perçoit comme un besoin à travers une demande, ces profils renvoient en premier lieu à des références opérantes pour le recruteur.

Marc AUGÉ, en étudiant les annonces immobilières du *Nouvel Observateur*, utilise une matière où "l'acheteur" - ici clairement identifié puisqu'il s'agit d'un bien aliénable - n'est quasiment jamais mentionné². En effet, le vendeur n'exige pas de son acheteur qu'il soit riche, beau, brun ou citadin. Tout au plus il mentionne parfois que sa propriété "conviendrait à tel type de personne", mais n'a, en principe, aucune exigence à formuler concernant des caractéristiques propres à son acheteur (sauf peut-être sa solvabilité, mais c'est là se traite en d'autres lieux). Pourtant, l'ethnologue lit dans ces textes de véritables projections identificatoires de l'annonceur sur les qualités de l'acheteur de son bien, en faisant subtilement référence à la stimulation d'un imaginaire puisé à travers la littérature, et signifié par des mots en apparence purement descriptifs.

Que l'annonce accorde une place prépondérante à "l'autre" - comme dans de nombreuses offres d'emploi -, que celle-ci soit le plus souvent équilibrée par une présentation de soi - annonce matrimoniale - ou qu'elle soit exclusivement descriptive du bien à vendre - annonce immobilière -, elle renseigne toujours sur les représentations que l'annonceur a du lecteur.

¹voir en particulier sur ce sujet : APEC, « Profil annoncé, candidat recruté », dans *Les guides pratiques de l'APEC*, 14 p., ou *Grand Angle* n° 1, *L'offre d'emploi et son traitement*, juin 1985, et plus spécifiquement l'article de FOURCADE B. *Monographie sur un bassin d'emploi*, p. 30 à 42.

²AUGÉ M., *Domaines et châteaux*, Paris, Le Seuil, septembre 1989

Ce procédé est bien connu des publicitaires. On ne rencontre jamais, dans ce domaine, de slogans qui interdisent à une catégorie donnée de consommateurs de se procurer le produit vanté. Par contre, les arguments utilisés par le concepteur de la "réclame", s'adressent à des utilisateurs identifiés et ciblés selon certaines de leurs particularités. Si la publicité est bien "travaillée", elle touche le public visé, sinon, en s'adressant à "tout le monde", elle risque de n'être efficace sur personne. Le processus publicitaire lui-même fait appel à l'ostentation plus qu'au besoin. Dans le cas de la "publicité de recrutement", le "consommateur" est par contre difficile à identifier : est-ce l'employeur ou le salarié ? La réponse est dans le texte...

3/ L'offre d'emploi nous renseigne sur les valeurs fondant la relation salariale et le rapport au travail qui prévaut dans l'entreprise : En nous disant qui est l'employeur, comment il se représente son futur employé et sur quoi cette représentation se fonde, l'annonce d'offre d'emploi nous dit aussi de quoi se construit le lien social qui passe par le travail. Ce lien doit être abordé de façon discursive : il est ici signifié à travers un corpus sémantique propre à l'employeur, mais il contient également des réponses au salarié. L'offre d'emploi ne se fonde pas sur une absence, mais sur un besoin - une présence qui manque -, qui trouve son origine dans une histoire, qui est avant tout celle de l'entreprise. C'est cette histoire qui est racontée, et qui émerge un instant de l'obscurité des établissements pour prévenir la relation salariale à venir.

Ce lien qui se noue n'est pas seulement identifiable à partir du vocabulaire utilisé, mais aussi à travers la manière dont les mots se suivent, s'entrecroisent, se substituent les uns aux autres. L'offre d'emploi n'est pas seulement un texte fixe, il est générateur d'une dynamique, et chaque composant sémantique, dans son sens brut et dans la place qu'il occupe, symbolise cette dynamique. On connaît l'importance des "introductions" dans les écrits, mais aussi dans les rencontres : elles prédisposent chacune des parties en présence, elles inscrivent les données d'une relation dans un champ bien précis d'où elle évoluera sur le long terme. Dans ce sens, l'offre d'emploi a valeur initiatique, et comme toute initiation, elle pose les bases des rapports sociaux dont elle est l'objet.

L'annonce d'offre d'emploi peut ouvrir une porte originale à l'observation et la compréhension des rapports sociaux au travail, pour peu que la lecture qui en soit faite tienne compte des conditions sociales de sa production. Si elle peut être considérée comme une mise en forme, elle ne peut être assimilée à un investissement de forme, au sens des théories de la convention¹. Le repérage de procédures conventionnelles de codage de qualités et de compétences que l'on peut repérer à travers les offres d'emploi obéit en effet à un certain nombre de normes qui peuvent être étatiques (diplômes), sectorielles (accords de branche) ou propres à l'entreprise. Néanmoins, ces procédures n'en constituent finalement qu'une partie "émergée", sous laquelle d'autres critères opèrent, bien que non explicites à la première lecture. Il serait réducteur de limiter les informations recueillies à travers ces modes de codage aux seuls indicateurs présents, car la forme est aussi dans l'absence, dans ce qui prend sens en ne se disant pas, dans l'informel. Il convient donc de dépasser ce primat de la rationalité de l'embauche et d'envisager la compréhension de l'offre d'emploi comme une forme complète, quelle que soit sa présentation textuelle, plutôt que de catégoriser des formes, qui obéissent plus à une projection normative des procédures descriptives utilisées, qu'à une compréhension empirique du rapport social ainsi exprimé à travers la recherche de nouveaux salariés.

4/ L'offre d'emploi constitue un indicateur des variations de pratiques d'embauche, et par extension, des procédures d'insertion/exclusion dans l'emploi : En effet, si les premières hypothèses sont vérifiées, alors des corpus d'annonces peuvent être comparés entre eux et servir de base à l'analyse des différences : différences entre les niveaux d'emploi, entre les espaces médiatiques, entre les périodes, entre les régions, les pays etc.. Ces textes disent l'embauche et ses pratiques, le sens des sélections, les niveaux de représentation. Peut-être d'ailleurs, si l'on savait les lire, en apprendrions-nous plus dans un hebdomadaire local que dans les statistiques nationales, quant aux transformations profondes du marché de l'emploi.

¹EYMARD-DUVERNAY F., THEVENOT L., *Les investissements de forme : leurs usages pour la main d'œuvre*, Document INSEE, Août 1983.

L'offre d'emploi doit ici être considérée comme un outil. Elle est elle-même médiation entre la réflexion théorique et le terrain. Elle permet, par un artifice de lecture, de sortir un moment des conditions concrètes de sa publication, mais pour mieux ensuite y revenir. Toute modification de vocabulaire, tout changement de forme, toute évolution rédactionnelle doit alerter le sociologue, qui doit interroger cette variation. Mais en se méfiant, à la lumière des conseils de Jean-Claude Passeron, de l'illusion de la nouveauté¹. Ce qu'il y a de nouveau dans les annonces est interrogeable sur le sens qui le soutient : quoi de neuf dans le nouveau ? Car le nouveau peut être un habillage "modernisé" de l'ancien. Seule sa signification nous renseigne sur la qualité de la "nouveauté". Il en est de même des différences. Les annonces s'inscrivent dans la logique de tous les phénomènes médiatiques, elles procèdent formellement de la modernité tout en signifiant toujours plus que leur rédacteur n'en a conscience. Elles portent sur la scène publique un ensemble de représentations collectives et individuelles qui bougent et évoluent, qui interagissent entre elles et finissent par apporter leur "pierre" à la compréhension des faits qui les sous-tendent.

2/ Méthodes de lecture

C'est à partir de ces réflexions, issues de lectures approfondies des annonces d'offres d'emploi, et de leur mise en corrélation avec l'ensemble des travaux déjà évoqués sur les pratiques de recrutement, que nous aborderons l'interprétation de ces textes. Il n'y a pas de méthode déjà éprouvée pour cela. Ou plutôt, elles sont multiples et se complètent heureusement. Les outils statistiques à notre disposition permettent d'objectiver un certain nombre de régularités, d'oppositions, de distorsions. Ils ne permettent pas de faire l'économie d'une lecture plus fine, plus littéraire, et plus attentive des textes eux-mêmes. Enfin, l'annonce d'offre d'emploi a une vie courte mais elle se situe souvent dans une histoire, voire dans plusieurs histoires : celle de son ou ses rédacteurs, eux-mêmes inscrits dans l'histoire de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, celle des candidats qui vont

¹ PASSERON J.C., *Le raisonnement sociologique, l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, op. cit.

répondre, celle d'un poste, créé, remplacé ou modifié à cette occasion. Mais aussi celle, plus large, des conventions juridiques, sociales, économiques, culturelles, qui canalisent ces histoires à travers des formes sémantiques et textuelles autorisées.

La première lecture d'un corpus d'offres d'emplois laisse souvent à penser qu'il n'y a rien de bien intéressant dans tout cela, épuisés que nous sommes à lire des répétitions de phrases plus ou moins édulcorées, plus ou moins précises, plus ou moins gratifiantes. Tout au plus, nous nous sentons quelque peu choqués par certaines formules lapidaires destinées le plus souvent à une main-d'œuvre d'exécution ou à du personnel de service, ou irrités par les circonvolutions polies qui président aux descriptifs stéréotypés des profils de cadres dirigeants. Nous percevons rapidement que les "jeunes filles sérieuses et non fumeuses" sont recherchées par la bourgeoisie parisienne pour mater des progénitures fragiles, et que les "hommes dynamiques, ambitieux et disponibles" n'ont plus qu'à prendre la route pour vanter à une large clientèle les mérites de ce produit de pointe conçu par une entreprise leader. Les annonces d'offres d'emploi font rarement rêver, elles peuvent même être repoussantes, leur lecture répétée et exhaustive entraîne un sentiment de ballottage dans des espaces sociaux auxquels on est peu habitué. Mais, comme Marc Augé s'octroyant des visites guidées par nos plus grands écrivains dans des "domaines et châteaux" de son choix, pourquoi ne pas se laisser aller à entendre ce que suscite chez le lecteur de tels textes, même si, parfois, cela tourne au cauchemar....

Il nous a semblé, au fur et à mesure de ce travail, qu'il n'y avait pas de "bonne méthode" pour appréhender une telle matière. En effet, ce n'est qu'en cumulant des outils, chacun imparfait, mais tous complémentaires, que la lecture est devenue plus éclairante. Codage statistique inspiré de la méthode de François de Singly sur les annonces matrimoniales, analyse textuelle servie par des logiciels performants mais lourds d'utilisation, lectures comparatives et "aidées" dans les entreprises elles-mêmes, et surtout lectures libres, à tous moments du travail, après chaque étape, lectures répétées où, à chaque fois, c'est un petit pan de compréhension qui apparaît et qui vient relancer le questionnement et adapter la méthode.

Pour aller au-delà du descriptif, pour interroger le sens, il faut le comparer. Ainsi, on peut discerner deux niveaux de comparaison des annonces : l'un est diachronique, l'autre est synchronique.

Le premier concerne le poste. Pour des postes de niveaux différents, mais aussi pour des fonctions différentes, comment, à travers les annonces d'offres d'emploi, perçoit-on les éléments constitutifs des rapports de travail mis en jeu au moment de l'embauche ? Cette distinction était la plus "simple" au départ, étant donné l'homogénéité médiatique et géographique du corpus de base, mais aussi les caractéristiques des autres matériaux recueillis sur le recrutement. Mais ce niveau de clivage est toujours plus complexe qu'il n'y paraît. En effet, il nous faut travailler ici sur des informations déclaratives, et ce qui semble *à priori* pertinent pour le sociologue ne l'est pas nécessairement pour les recruteurs. C'est donc à partir de leurs propres principes de catégorisation, sur des clivages signifiants pour eux, qu'il a fallu adapter l'analyse sociologique des variations textuelles des annonces selon les niveaux et types d'emploi.

Un deuxième axe comparatif est apparu très vite indispensable. En effet, les discours sur la "modernité" des offres d'emploi, tant au point de vue de leur forme que du vocabulaire utilisé, ne font pas de doute pour bon nombre de personnes. Mais à quoi cette "modernité" se rapporte-t-elle ? Pour cela, nous avons choisi de comparer le corpus de 1991-92 à un corpus de 1971. Cette période, qui correspond à une situation économique et sociale d'avant les premiers chocs pétroliers, est propice à la mesure de l'effet de "crise", en particulier l'effet de "chômage", sur la structure de ces offres. Bien sûr, il ne s'agit pas de comparer des marchés dans leur composition interne, mais de comparer les structures sémantiques utilisées dans les textes, et de s'interroger sur le sens de ces modifications.

Le corpus des annonces retenues dans Ouest-France peut être considéré comme un matériel de base de l'analyse. Il permet de décrire les différentes formes textuelles, l'évolution et les variations des informations, de comparer des volumes et des vocabulaires spécifiques. Il permet, enfin, de définir une "norme", repérée à partir des conditions dans lesquelles elle est produite - à savoir un journal donné sur une période donnée -. Sur l'ensemble des offres, est apparue une structure "standard" du texte, sur la base de laquelle nous avons élaboré le codage et la saisie des données.

Ainsi, les annonces peuvent être partitionnées selon 5 types d'informations: 1/ l'employeur et ses caractéristiques, 2/ le poste et la description des fonctions, 3/ le candidat et son profil, 4/ les contreparties - financières ou matérielles - de l'employeur, et 5/ les modalités du dépôt de candidature et de prise de contact. Si elles ne sont pas toujours toutes présentes, ces catégories permettent toutefois de classer tout ce qui s'écrit dans une annonce d'offre d'emploi. Elles autorisent en outre une homogénéité dans la lecture, qui permet de comparer ce qui ressort de la même place (comparaison des profils, des descriptifs d'employeurs etc.). Mais surtout, cette partition permet de prendre en compte à chaque fois et l'annonceur et le(s) lecteur(s), et le type de relation qui devra s'établir entre eux, selon qu'elle est directe ou non, plus ou moins justifiée, plus ou moins quantifiée. Pour chaque type d'information domine une norme, selon le type d'annonce et le type d'emploi. L'articulation entre les différentes partitions fait l'originalité du texte, tout autant que son degré de conformité.

Les recruteurs cherchent le plus souvent à passer une annonce "normale" dans la presse, ils sont sensibles à "ce qui se fait". Les choix sont cependant plus étendus qu'il n'y paraît en première lecture, et la norme n'est jamais intégralement respectée. Deux entreprises ne passent jamais exactement la même annonce. C'est sur ces variations, ces distances comparées à partir du repérage de la norme et de ses effets standardisants, que s'est basée l'analyse statistique des offres d'emploi. Une fois ces normes repérées, comparées, classées, la lecture des annonces prend une autre dimension, et fait apparaître des variations plus fines. Nous reviendrons alors au texte.

III.A.2 D'une hiérarchie des mots au repérage des places

Les annonces d'offres d'emploi qui paraissent dans la presse ne sont pas un bon indicateur de l'état de l'offre et de la demande de travail. Nous avons vu lors des résultats de l'enquête auprès des entreprises de Carquefou, que si la moitié des employeurs déclarent utiliser la presse pour faire connaître leurs offres, ils ne l'utilisent pas pour tous les types de postes, et que seules 17 % des embauches étaient effectivement réalisées par cette voie.

En outre, il convient de bien situer les conditions dans lesquelles une embauche est conclue. Pour des cadres ou des commerciaux, en particulier de la part d'entreprises de taille importante ou prestigieuses, la publication d'une annonce obéit à des exigences qui ne sont pas toujours celles d'un recrutement immédiat lié à la disponibilité d'un poste. Les grandes firmes font parfois paraître des annonces "en série" afin de se constituer un "vivier" de candidats potentiels, autant que pour donner une image "dynamique" de leur développement. De telles pratiques, même si elles ne sont pas très courantes sur un marché régional ou les PME prédominent, doit cependant alerter sur le caractère médiatique de la procédure. En passant une annonce dans la presse, l'employeur rend publique sa volonté d'embaucher, il fait savoir qu'il ouvre une porte, il se laisse observer quelque peu de l'intérieur.

La structure même de ces annonces dans la presse régionale nous renseigne sur les modalités selon lesquelles les offres d'emploi font irruption sur la scène publique. Parce qu'une annonce n'a rien "d'évident", elle résulte d'un choix : choix de procédure et choix de mots. Il faut donc les décrire, les situer par rapport aux contextes locaux, les comparer entre elles afin de donner une forme à ce corpus aléatoire. Nous suivrons, pour cela, la trame principale des partitions opérées à l'intérieur des textes. Trois grands axes de description se dégagent alors : le premier fait référence à l'annonceur et à son identification ; le second retrace le passage de l'interne (le poste, les tâches) à l'externe (les qualités demandées au candidat) ; enfin le dernier décrira les modalités de l'échange (échange contractuel à travers les contreparties salariales et échange relationnel par les conditions de la prise de contact et de dépôt des candidatures).

Le corpus obtenu contient 496 annonces non encadrées et 278 annonces encadrées. Il correspond à des emplois, dont la répartition par catégories socioprofessionnelles fait apparaître une nette prédominance des professions intermédiaires, sur-représentées du fait de l'importance des postes à caractère commercial dans la procédure d'annonce par voie de presse :

Répartition des 774 offres d'emploi selon la catégorie socioprofessionnelle¹

Catégorie socioprofessionnelle	effectif	%
cadres commerciaux	20	2,6
cadres techniques	16	2,1
total cadres	36	4,7
professions intermédiaires du secteur public et administratif	40	5,2
professions intermédiaires du commerce	170	22,0
techniciens	62	8,0
agents de maîtrise	30	3,9
total professions intermédiaires	302	39,1
employés du secteur public et administratif	42	5,4
employés du commerce	98	12,7
personnel de service	58	7,5
total employés	198	25,6
ouvriers qualifiés	158	20,8
chauffeurs et manutentionnaires	18	1,9
ouvriers non qualifiés	40	5,2
total ouvriers	216	27,9
qualification non précisée	22	2,8
TOTAL	774	100

Ce corpus fait apparaître une sur-représentation des catégories supérieures et surtout intermédiaires, si on le compare à la répartition des offres d'emploi de catégorie 1² enregistrées sur la région des Pays de la Loire en 1991 : 2,3 % concernent les cadres, 8,3 % les professions intermédiaires, 45 % les employés et 44,4 % les ouvriers³. Cependant, cette répartition doit être nuancée par les secteurs porteurs de création d'emploi, où l'on constate que le commerce et les services sont les plus présents. Ainsi, entre 1982 et 1992, le BTP et l'industrie ont perdu 34 159 emplois sur la région, alors que le commerce en a gagné 32 000 et les services 112 004⁴. Les annonces d'offres

¹La qualification a été codée par défaut à partir du poste et de la nomenclature de l'INSEE. Pour qu'il n'y ait pas de possibilité de codage, il fallait que ne figure aucune indication concrète sur le type de poste proposé. Dans les autres cas, même si le niveau d'emploi n'était pas clairement identifié, on codait à partir de la catégorie la plus proche.

²Cette catégorie représente les offres d'emploi sur contrat à durée indéterminée et à temps plein. Si elle n'est pas significative aujourd'hui de l'évolution des offres enregistrées par l'ANPE, étant donné l'augmentation considérable des CDD, elle reste la catégorie la plus utilisée par les institutions pour repérer l'évolution du marché du travail. On peut regretter de ne pas disposer de sources statistiques plus complètes et plus adaptées aux conditions réelles d'embauche dans les entreprises.

³source : DRTE et INSEE des Pays de la Loire.

⁴INSEE, *Tableaux économiques des Pays de la Loire : résultats 1992*, Édition 1992.

d'emploi ne sont pas seulement le signe de besoins quantifiés en personnel, elles sont aussi significatives des modes de rencontre entre les employeurs et les salariés. Nous avons vu plus haut que chaque circuit de recherche de candidat était aussi une manière d'anticiper le mode de relation salariale.

Dans le cas des emplois commerciaux, le passage par un marché public est significatif des caractéristiques de la fonction recherchée. La prééminence de ces postes dans les offres médiatiques est une constante qui se perpétue à travers le temps : en 1971 ces emplois étaient aussi majoritaires et faisaient l'objet d'annonces sélectives. Le commercial exerçant le plus souvent en travailleur indépendant, son statut le faisait figurer dans des catégories à part : "gérances", "représentants" ou "commerces". Aujourd'hui, si ces annonces apparaissent volontiers avec les autres, elles présentent, nous le verrons, des caractères distinctifs liés à la place particulière des emplois concernés.

1/ Qui annonce ?

Sur l'ensemble des annonces, à peine un peu plus de la moitié (51,3 %) identifient nominativement l'employeur. Pour près d'un quart d'entre elles, on ne connaît ni le nom, ni la localisation géographique de l'annonceur, ni même son téléphone (qui donne par défaut une indication de lieu).

L'anonymat dans l'annonce d'offre d'emploi est une pratique courante, et concerne, bien sûr, plus souvent les professions d'exécution que les cadres : 36,1 % des annonces destinées à l'encadrement et 57,1 % des annonces destinées aux employés sont anonymes. Les annonces ouvrières se particularisent par un fort pourcentage de propositions de travail intérimaire (une sur quatre), ce qui identifie l'employeur formel, mais pas le lieu de mise à disposition.

La valorisation de l'employeur, à travers une image, un logo ou un slogan ne concerne au total qu'un petit nombre d'annonces : 13,4 %. Cependant, cela est plus fréquent pour les cadres (38,9 %) et les professions intermédiaires, en particulier les métiers commerciaux (30 %). Cela est presque inexistant au niveau des professions d'exécution. L'employeur se valorise quand il passe une annonce, soit pour un dirigeant, soit pour un

commercial, à savoir quand il perçoit l'utilité de créer une proximité d'image entre le candidat et lui.

Si l'entreprise ne se présente pas toujours nominativement, elle ne donne pas toujours non plus des indications sur elle-même : peu d'informations sur la taille (12 %), l'ancienneté ou la situation géographique (1/3). Au total, 29 % des annonces ne font référence ni à l'effectif, ni à l'âge, ni à la localisation de l'entreprise. Les secteurs d'activité sont par contre plus souvent mentionnés, par 4 annonceurs sur 5.

Il existe ainsi de grandes divergences dans les modalités de présentation de l'employeur. Ces premières variations quantitatives se combinent avec des formulations qui indiquent des normes de présentation où l'embauche n'est pas seule en cause. A travers une annonce médiatisée, l'employeur s'adresse aussi bien à des candidats potentiels qu'à ses concurrents, clients et fournisseurs, à qui il donne des informations sur l'état de sa main-d'œuvre. Cette médiatisation de l'information sur l'embauche peut tout aussi bien justifier un anonymat qu'une annonce très publicitaire (avec slogans, logos etc.). Mais, pour un cadre, si l'anonymat paraît, pour des raisons précises, indispensable, il sera compensé par une description minutieuse et souvent flatteuse de l'entreprise.

L'arbitrage entre l'annonce anonyme et l'annonce nominative est complexe. On trouve plusieurs types d'explications avancées par les employeurs pour justifier leur choix au moment de la rédaction :

- L'annonce d'offre d'emploi ne correspond pas nécessairement à un poste vacant. Elle peut être un "test" du "marché", en vue de se séparer d'un salarié qui ne donne pas satisfaction. Avant de procéder à son licenciement, l'employeur désire avoir une première idée de qui il pourra trouver pour le remplacer. Il passe une annonce anonyme, afin que son salarié ignore ses intentions, et s'il trouve une personne qui lui convient, il procède dans un second temps à son remplacement. Cette pratique peut donner lieu à des quiproquos significatifs de ce type de situation. Ainsi, la manière la plus courante pour ne pas impliquer nominativement l'entreprise est de la domicilier dans une agence de publicité (HAP, PRECOM, PRECONTACT etc.). Celle-ci a pour mission de faire parvenir le courrier à l'entreprise sans mener la sélection. Il n'est pas rare alors que le salarié en poste - et non

satisfait de son emploi lui non plus -, correspondant presque parfaitement au profil indiqué sur l'annonce, postule chez son employeur, en faisant valoir son expérience dans la fonction. L'annonceur, en rédigeant son offre, a attiré celui dont il voulait se séparer... Pour les agences de publicité, la situation n'est pas facile à gérer. Celles-ci sont souvent assaillies d'appels téléphoniques de candidats, qui, craignant de postuler chez leur propre employeur, leur demandent l'identité des annonceurs. L'anecdote pose question : à partir de quoi - ou de qui - s'élabore et se rédige un profil ?

- Le recruteur, surtout s'il n'est pas équipé d'un service du personnel apte à gérer les sollicitations pressantes qu'une offre ne manque jamais de déclencher, anticipe l'afflux de candidatures et préfère rester anonyme. Pour des postes d'exécution en particulier, où les demandes s'effectuent plus souvent par contact (visite ou téléphone), le passage par un tri de candidatures écrites évite une surcharge de travail, mais il permet, aussi, d'éviter d'avoir à justifier du refus des candidats. Ne connaissant pas l'entreprise qui offre le poste, ceux-ci ne peuvent savoir qui les a rejetés.

- L'anonymat peut se justifier par la concurrence. Ce motif est ambigu, puisqu'il contrarie l'image d'une entreprise "en bonne santé", et qui recrute. Mais cela s'applique surtout à certains secteurs particuliers, où les marchés saisonniers sont chèrement obtenus, et où la discrétion est de mise, face aux concurrents. C'est le cas des entreprises de déménagement ou du BTP, qui ne veulent pas faire savoir qu'elles ont obtenu des contrats importants justifiant des embauches plus nombreuses, et évitent en général de se faire connaître.

La raison la plus souvent invoquée est celle de l'afflux des candidatures. L'employeur craindrait d'être assailli par les demandes et préférerait la domiciliation plutôt que d'être directement sollicité par de nombreux postulants. Mais l'anonymat n'est pas une pratique récente. Sur 469 offres d'emploi répertoriées en octobre 1971, 6 sur 10 identifient nominativement l'entreprise. Si cela représente une part plus importante d'annonces, la domiciliation était déjà une pratique courante, puisqu'elle concernait 26 % des offres d'emploi, soit une proportion relativement inchangée. Mais c'est la place de l'intérim qui caractérise les variations des textes d'annonce

durant les 20 dernières années. Celle-ci est pratiquement inexistante en 1971, ne concernant explicitement que 2 % des offres¹. S'il y a bien une évolution positive de l'anonymat des offres d'emploi, celle-ci doit être relativisée. Il faut en chercher les raisons au-delà des justifications avancées par les employeurs. Plus que les conditions pratiques de la sélection, c'est la position de l'employeur en situation d'embauche et face à son futur salarié qu'il faut également interroger.

L'anonymat ne se décide pas selon une démarche claire et rationnelle. Elle résulte souvent de l'image que le recruteur a de sa propre entreprise. S'il juge que celle-ci mérite d'être "montrée" publiquement, il la nomme, mais s'il la juge peu performante, il tait son identité :

*"parce qu'à l'époque où on l'a faite - l'annonce - l'entreprise n'était pas dans une situation très brillante et que c'était vraiment les années 1988, 1989, de grosses difficultés, 1989, 1990, des années très difficiles, juste après l'inflation, je pense que c'est un peu pour ça - que l'annonce était anonyme"*².

Il y a donc plus qu'une annonce d'offre d'emploi dans la publicité de recrutement. Se joue, à travers elle, l'image de l'entreprise au moment de procéder à une embauche, à savoir de se mettre en position de faire connaître ce qui, pour elle, relève de son intimité, de son fonctionnement interne. C'est pourquoi une entreprise qui ne "se porte pas bien", ne se mettra pas en évidence, peut-être pour éviter que des candidats "avertis" refusent de postuler, mais surtout parce qu'il lui faut être confortée dans sa propre image pour s'exposer sur la scène publique. L'annonce donne à l'annonceur une représentation de lui-même, et si celle-ci ne le gratifie pas, il ne se fait pas connaître, car le texte lui en dit toujours beaucoup plus qu'au lecteur. Cette interprétation permet de comprendre une des justifications de l'anonymat des offres, qui ne peut que s'accroître dans un contexte économique défavorable aux entreprises, et où les PME sont peu assurées de leur avenir.

¹Ce chiffre fait référence à des annonces émanant explicitement d'agences d'intérim. En effet, celles-ci n'avaient alors pas obligation de mentionner le caractère intérimaire de leur offre d'emploi, et il n'est pas impossible que certaines offres se présentant comme des offres d'entreprise fussent destinées au travail temporaire.

²Responsable du personnel d'une entreprise industrielle de 100 salariés

Enfin, la décision d'anonymat dépend du public visé : quand l'entreprise cherche à débaucher, il est préférable qu'elle apparaisse nominativement afin de susciter une démarche volontaire de la part d'un salarié en poste, qui hésitera à postuler auprès d'un employeur dont il ne sait rien. Par contre, si elle cherche à recruter en fonction des aides à l'embauche, elle tait son identité, car, là encore, ce type d'embauche n'est pas valorisante pour elle. Le recruteur met alors en exergue le caractère stigmatisant et déclassant des qualités qu'il réclame, et ne cherche pas à associer son nom à une pratique dont il n'a aucune raison de tirer des bénéfices autres que financiers. Ces offres s'adressent le plus souvent à du personnel d'exécution tenant dans la "maison" une place marginale par rapport à un organigramme permanent, ce qui n'autorise pas la mise en place d'un processus d'identification du salarié à son entreprise.

Une entreprise qui se nomme fait le "premier pas" de la présentation. Elle se propose, elle met le candidat en situation de disposer de son offre. En revanche, la relation est inversée quand elle ne se présente pas, imposant au postulant de se dévoiler devant l'inconnu. Selon les hiérarchies de civilité qu'implique l'ordre des présentations, toute annonce anonyme met le futur salarié en situation d'infériorité sociale, car elle lui ôte l'accès à la connaissance - de l'autre - et l'assigne à une position "d'ignorant".

En conclusion, on peut estimer que la décision de l'anonymat répond à un certain nombre d'éléments qui peuvent varier dans le temps et selon les emplois proposés. Ces éléments relèvent aussi bien de l'employeur et de l'image qu'il a de son entreprise, que de sa capacité d'anticipation des caractéristiques des candidats qu'il envisage de solliciter. L'hétérogénéité des situations rencontrées interdit une interprétation univoque des formes anonymes d'annonce d'offres d'emploi.

Les facteurs favorisant ou non la décision de nomination de l'entreprise peuvent être rapportés aux circonstances de l'embauche d'une part, et, d'autre part, aux caractéristiques propres à l'employeur. La mise en correspondance de ces différents facteurs est résumée dans le tableau ci-dessous :

conditions de recrutement	annonce nominative	annonce anonyme
état économique et social de l'entreprise	satisfaisant, en croissance	mauvais, en difficulté
position par rapport à la concurrence	doit maintenir une image de croissance face à ses clients et ses fournisseurs	est dépendante de l'obtention de contrats ponctuels qui ne se négocient pas toujours publiquement
organisation interne de l'entreprise	présence d'un service spécialisé dans le recrutement qui utilise des outils rodés	petite structure qui traite les recrutements au "coup par coup" et pour qui le recrutement est une charge supplémentaire de travail
conditions de mise sur le marché de l'offre d'emploi	création d'emploi, en particulier de postes stables et/ou évolutifs	emplois temporaires ou remplacement l'un salarié encore en poste
position hiérarchique du poste	poste à responsabilité, ou poste en relation directe avec la direction	emplois d'exécution
fonctions	fonctions commerciales ou en lien avec l'extérieur (relationnelles)	fonctions internes, en particulier de production
public visé par l'annonce	recherche de débouchage de salariés d'entreprises concurrentes	public bénéficiant de mesures d'aide à l'emploi

Le nom n'est pas seul en cause. L'employeur dispose de moyens variés pour faire savoir qui il est. Les différents modes de présentation du recruteur suivent les mêmes hiérarchies que celles de l'anonymat, et viennent souvent les renforcer. Parfois, on ne connaît que le produit fabriqué, le secteur d'activité, la localisation géographique, ou la taille de l'entreprise. Pour une annonce sur 5, on ne connaît pas le secteur d'activité. Cela ne concerne que 5,5 % des annonces de cadre, mais 25,9 % des annonces ouvrières. Ce dernier chiffre doit être relativisé par la présence des annonces émanant d'agences intérimaires (qui sont classées parmi les "services aux entreprises"). Si l'on retire ces offres spécifiques, c'est 54,6 % des annonces d'offres d'emplois ouvriers qui ne contiennent aucune indication de secteur.

Les marchands de force de travail gardent ainsi la totale maîtrise de leur recrutement et jouent pleinement leur rôle de désengagement de l'entreprise demandeuse. La présentation de l'employeur à son futur salarié suit les règles de la proximité sociale : plus il est hiérarchiquement éloigné de celui-ci, moins il en dira sur lui-même et plus il se met en position d'en apprendre le premier. Il refuse alors sa place de "demandeur" de personnel pour amener le candidat à faire sa demande, à laquelle il a le loisir de

répondre ou non. D'emblée, l'annonce assigne le candidat à la place qu'il occupera dans l'entreprise : place figée ou mobile, place atomisée ou polyvalente, etc.

2/ Du poste au candidat

A une annonce peuvent correspondre plusieurs types de postes différents, et à un type de poste, peuvent correspondre plusieurs embauches. Il est relativement rare qu'un même texte contiennent plusieurs offres de niveaux différents (13,7 %), mais ces cas se retrouvent le plus souvent pour les annonces ouvrières, puisque près du quart d'entre elles groupent plus d'un profil. En revanche, si les offres d'emploi des cadres ne correspondent le plus souvent qu'à un seul recrutement annoncé (dans 91,7 % des cas), cela est beaucoup moins fréquent pour les autres catégories : les professions intermédiaires, en particulier, sont recrutés en "nombre" dans des proportions relativement importantes, en particulier pour les emplois commerciaux, souvent annoncés au pluriel (près d'une offre sur deux). Les ouvriers font également l'objet d'offres "groupées", mais celles-ci peuvent être destinées à des établissements différents par le biais des emplois intérimaires : à peine les deux tiers des postes ouvriers proposés ne concernent qu'une embauche.

A côté des répartitions de "surfaces" occupées, tant en espace médiatique qu'en mots utilisés, apparaissent des effets de concentration qui relativisent ces répartitions. Importantes en taille, les annonces destinées aux commerciaux font l'effet de "tirs groupés", où l'investissement de l'entreprise se relativise par le nombre d'embauches prévues. En revanche, l'espace réduit accordé à chaque annonce ouvrière diminue d'autant, si on le rapporte au nombre de candidats visés. Peu de mots, peu de place, et une rentabilité maximum de chaque texte. L'annonce est à l'image de ce que devra être l'embauché : peu coûteuse mais très productive.

A travers le poste, les tâches demandées ne sont pas toujours décrites : moins d'un tiers des annonces en font état. Mais, là encore, les niveaux d'emploi sont clivants : pour les cadres, plus de la moitié des annonces décrivent le poste (55,6 %), alors que cela n° concerne que 13,4 % des annonces ouvrières. On se trouve ici devant une variation qui est

significative des représentations de la complexité et de l'unicité des personnes et des fonctions. Plus on s'élève dans la hiérarchie, plus le travail à effectuer prend une allure complexe, mais aussi plus l'employeur désire personnaliser la fonction qui le représente. A l'opposé, les qualifications d'exécution apparaissent comme des tâches simples et interchangeables, dont la description se limite à un intitulé.

Mais il s'agit sans doute de plus que cela. Du fait de son éloignement fonctionnel des postes d'exécution - surtout dans les grandes structures -, un recruteur peut difficilement décrire le travail des ouvriers, mais il pourrait, pour le faire, s'octroyer l'aide de la maîtrise. Au contraire, en nommant plus qu'en décrivant les postes d'exécution, il met les candidats en situation d'être désignés plus qu'identifiés, d'avoir à se décrire pour être choisi, plutôt que de choisir. Par contre, plus les postes sont élevés dans la hiérarchie, plus l'annonce permet l'identification du poste et la possibilité de choix. Même s'il apparaît quantitativement moins important que le profil du candidat, le descriptif du poste est ce qui permettra au cadre postulant de ne pas se laisser guider uniquement par les exigences de l'employeur, mais de se mettre dans la situation de celui qui décide, qui choisit, qui devra dire : "cela, je peux le faire ou je sais le faire".

Les profils doivent être distingués des descriptifs de poste, parce qu'ils ne se situent pas au même niveau d'information. Le poste décrit des tâches et des fonctions telles qu'elles existent dans l'entreprise, alors que le profil du candidat décrit les caractéristiques d'une personne, "en principe" à partir de critères extérieurs à l'entreprise, et visant spécifiquement la sélection. Ceux-ci peuvent donc faire état de données formalisables, comme l'expérience, l'âge, le sexe ou le diplôme, mais aussi de données plus informelles, comme des qualités personnelles, des compétences particulières ou plus simplement des "aptitudes".

Ces informations sont par ailleurs soumises au principe de non-discrimination¹, formulé par le code du travail. En particulier, ce principe s'applique au sexe (à l'exception d'une liste spécifique de métiers), à un âge limite, et à tout critère basé sur l'opinion politique ou syndicale, les mœurs ou l'état de santé. Néanmoins, l'âge limite est souvent formulé (soit par

¹LYON-CAEN G., *Les libertés publiques et l'emploi*, opus cit. p. 58 et suivantes

l'intermédiaire d'une "tranche", soit plus clairement sous la formulation "X ans maximum"), et le sexe également explicite, quoique obéissant à des lois plus complexes. Devant cette interdiction de mentionner le sexe du candidat recherché, les employeurs utilisent des stratégies implicites. Tout d'abord, une annonce passée au masculin est "neutre", ce qui leur permet de laisser cette formule intacte quand ils cherchent plus précisément un homme. Ils peuvent alors rajouter une expression-type comme "meneur d'hommes" ou "homme de terrain" ou plus simplement, "dégagé des OM", qui renforce la forme masculine de l'annonce. Le rajout de formes féminisantes, en particulier par des parenthèses sur tout le texte¹, renforce par contre l'idée qu'il s'agit plus particulièrement d'une recherche de candidates. D'autres appuient ce message en passant l'annonce au féminin et en mettant des parenthèses masculines. Mais, souvent, les offres qui s'adressent à des femmes le spécifient clairement, en particulier pour des emplois peu qualifiés : vendeuse, femme de ménage, "jeune fille" au pair, piqueuse etc.

Le tableau ci-dessous indique le pourcentage d'annonces comportant chacune de ces informations sur le profil du candidat, en fonction du niveau d'emploi. Il nous donne une représentation hiérarchisée des informations selon les catégories professionnelles, mais aussi, une classification des types descriptifs spécifiques à chaque groupe. Enfin, en indiquant ce qui est dit, il nous apprend aussi ce qui ne se dit pas.

Caractéristiques formelles du profil du candidat selon le niveau d'emploi

présence de l'information	cadres	professions intermédiaires	employés	ouvriers	ensemble
expérience professionnelle	80,6	55	38,4	34,3	45,2
niveau de diplôme	66,7	36,7	10,6	11,1	23,9
secteur de formation	44,9	25,2	7,6	11,6	17,5
âge minimum	38,9	22,5	23,2	4,6	18,7
âge maximum	30,6	14,9	18,2	3,7	13,8
sexe ²	19,4	27,8	63,6	8,3	31,2
connaissances spécifiques	58,3	33,1	23,7	27,3	29,8
qualités personnelles	58,3	39,7	22,7	7,4	26,4

¹Par exemple : "recrute un(e) chargé(e) de mission expérimenté(e)..."

²Nous avons regroupé là toutes les annonces qui font explicitement référence au sexe du candidat, sous une forme explicite ou implicite, voire en mentionnant les deux possibilités.

A l'exception des indicateurs concernant le sexe du candidat recruté, on note une constante progression des informations, allant du "moins-disant" pour les ouvriers au "plus-disant" pour les cadres. Mais l'étude approfondie de ce tableau révèle des écarts plus ou moins importants selon les données. Ainsi, le critère de l'expérience professionnelle est repéré en priorité pour toutes les catégories, à l'exception du sexe pour les emplois (qui concerne essentiellement des caractéristiques féminines). Cela vient confirmer les informations recueillies au cours de l'enquête auprès des entreprises, où l'expérience apparaissait comme le premier critère intervenant dans l'élaboration des profils des candidats.

A l'opposé, si le critère du diplôme est très souvent mentionné pour les cadres, il ne l'est qu'exceptionnellement pour les emplois d'exécution. Pour les ouvriers, le secteur de formation intervient dans des proportions semblables à celles du diplôme. On y retrouve la spécificité de la tâche par rapport au statut, ou les oppositions entre les compétences et la reconnaissance de la qualification. Cette variation va dans le même sens que les clivages entre les connaissances spécifiques (qui font mention de savoirs particuliers comme les permis de conduire, la pratique de certains logiciels, la connaissance d'une langue ou d'une technique particulière etc.) et les qualités personnelles (comme le sérieux, le dynamisme, le sens relationnel etc.). Dans le premier cas, les écarts entre les différentes catégories sont relativement faibles, ils sont massifs dans le second.

Ces indications révèlent la capacité de distanciation du recruteur dans l'élaboration des profils des candidats. En particulier, elles montrent que les postes d'encadrement sont plus aisément identifiables en tant que postes occupés par des personnes possédant une ou plusieurs caractéristiques personnelles. Par contre, c'est plus en tant que compétences requises que les candidats d'exécution sont définis. La confusion entre le profil du candidat et celui du poste est maximale, car il y a peu de distinction entre ce qui est de l'ordre de la propriété individuelle (diplôme, qualités) et la mise à disposition d'un savoir-faire (expérience, connaissances). L'ouvrier n'est pas défini par ce qu'il est, mais par son utilité productive¹.

¹On retrouve là le clivage repéré par HALBWACHS, concernant les zones d'activité structurant les représentations des groupes sociaux, les ouvriers se situant spécifiquement sur la "zone d'activité technique". Cf. HALBWACHS M., *Les cadres sociaux de la mémoire*, op. cit.

C'est sur ce plan que l'on note le plus de différences entre les annonces passées en 1991 et celles passées en 1971. En effet, moins de 5 % des plus anciennes font référence à la possession d'un diplôme ou d'un niveau de formation. Encore ces informations portent-elles parfois sur des notions vagues ("BEPC ou instruction équivalente", "formation secondaire exigée") et rares sont les postes qui réclament un bac+2 (en dehors des métiers de la santé). La structure de ces annonces se base essentiellement sur deux éléments : la description des fonctions, beaucoup plus fréquente et détaillée qu'en 1991 et la notion de connaissance - d'un outil, d'un métier, d'un produit ou d'un milieu. Les exigences de l'employeur ne passent pas par une formalisation standardisée des qualités qu'il réclame, mais plutôt par une description des savoirs mobilisables dans le cadre d'une fonction précise. Nous reviendrons plus loin sur ces différences essentielles à partir d'études textuelles plus approfondies, mais il est clair que la place que prennent les qualités formalisées dans les descriptions de profil est un phénomène relativement nouveau, au vu des structures comparées des offres d'emploi.

L'appauvrissement des descriptions de postes au profit des exigences exprimées en terme de profil de candidats trouve un écho favorable auprès des professionnels de la ressource humaine. Le discours scientifique sur le recrutement insiste sur la capacité du recruteur à mettre en équivalence fonctions et compétences, afin d'aboutir à une rédaction finale de l'offre ciblée sur le postulant. L'avantage de cette pratique en terme de réduction quantitative des réponses est indiscutable, et nous en verrons des applications concrètes plus loin. Mais, au-delà de cet aspect rationnel, on peut y lire la formalisation désormais explicite de hiérarchies salariales qui se disent à l'orée de l'emploi, quitte à mettre en cause l'attractivité d'un poste que les employeurs sont assurés de pourvoir.

Le profil du candidat ne se dit pas seulement à partir de caractéristiques formelles, mais aussi à partir d'un descriptif de "qualités" requises pour occuper le poste. Cela concerne un peu plus du quart des annonces, mais 60 % des annonces de cadres et 7 % des annonces ouvrières. On peut classer ces "qualités" en 7 groupes significatifs :

- les qualités de "battant" regroupent les termes de "dynamique", "ambitieux", "courageux", "gagneur" etc. et situent le candidat sur le versant de la "réussite" liée à la volonté personnelle.

- Les qualités de "sérieux" regroupent les termes de "ponctuel", "méthodique", "organisé", etc. et signifient des aptitudes à la contrainte et à l'"auto"-contrôle.
- Les qualités dites "naturelles" s'expriment à travers les notions de "don", de "goût", voire "d'amour", et font référence à une disposition innée, individuelle et affective.
- Les qualités "relationnelles de direction" font référence aux "capacités de management", aux "meneurs d'hommes" ou aux "leaders". Elles ne signifient pas seulement que le candidat aura des responsabilités directionnelles, mais qu'il en a les capacités.
- Les qualités "relationnelles intégratrices" s'expriment à travers les notions de "travail d'équipe", "en groupe" etc., et mettent en évidence l'aspect transversal de la relation de travail.
- Les qualités "relationnelles externes" se tournent essentiellement vers la clientèle ou autres personnes extérieures à l'entreprise.
- Enfin, les qualités "physiques" peuvent faire référence à une caractéristique particulière (par exemple la taille), ou plus souvent à des normes de présentation : "bonne présentation", "soigné" etc.

La répartition de ces différentes qualités et leur fréquence dans les annonces étudiées montrent comment les profils se complètent à partir de notions qui paraissent abstraites mais qui sont réellement vivantes :

Types de "qualités" mentionnées dans le profil du candidat, selon le niveau d'exercice

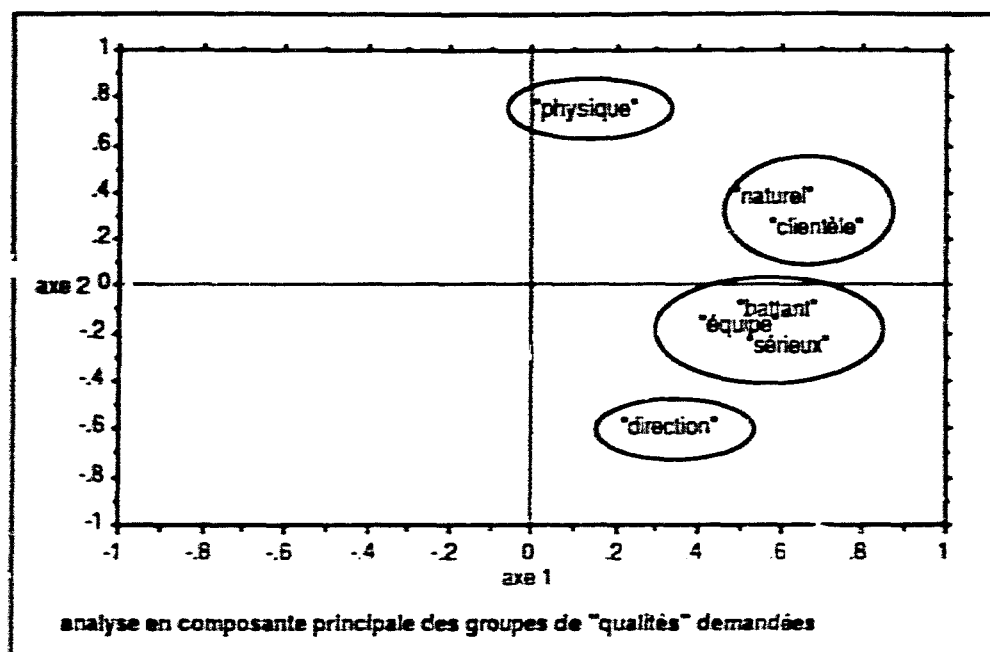
qualités	cadres	PI commerce	autres PI	employés	ouvriers	ensemble
aucune	41,7	48,2	75,8	77,3	92,6	73,1
"battant"	33,3	37,9	5,3	8,6	2,8	13,3
"sérieux"	19,4	20	10,6	4,6	4,6	9,7
"naturel"	16,7	13,5	3,8	5,1	0,9	6,1
"direction"	27,8	8,8	4,6		0	4,0
"équipe"	16,7	3,5	7,6	2,5	0	3,0
"clientèle"	25	17,6	6,1	3,0	2,3	7,5
"physique"	2,8	4,7	0	10,1	0,9	4,1

Les qualités qui reviennent le plus souvent sont celles qui font référence à la notion de "battant", car elles sont présentes dans le tiers des annonces de cadres et de commerciaux. L'assimilation de l'entreprise "gagnante" à son "représentant" est maximale, alors que cette exigence est beaucoup moins présente pour les PI techniques : les ouvriers. En revanche, les qualités "sérieuses" sont plus souvent mentionnées pour les professions intermédiaires et, surtout, pour les ouvriers. On y retrouve l'équivalent de ce qui s'exprimait, au travers des choix des employeurs, par la notion de "qualité morale". Du contraint à "l'inné", on remonte les échelons, mais, surtout, on se situe plus dans le domaine des fonctions tertiaires, qui concernent à la fois les cadres et les commerciaux, mais aussi un peu plus les employés.

Les qualités "relationnelles" sont surtout demandées pour les cadres, voire pour les commerciaux dans les contacts avec la clientèle. L'employeur s'adresse à l'individu, à ses capacités communicatives, à sa sociabilité. En revanche, les qualités liées au travail d'équipe n'apparaissent pas pour les ouvriers. Les valeurs collectives de la classe ouvrière ne sont pas privilégiées par les employeurs. Ceux-ci ne cherchent pas à décrire l'ouvrier mais à lui faire connaître ce qui, de leur point de vue, est reconnu comme une qualité. Les capacités relationnelles demandées à la main-d'œuvre d'exécution correspondent surtout à des emplois de magasinage, où une partie des fonctions est liée à la vente.

L'absence de qualités dites "intégratrices", en particulier pour les bas niveaux d'emploi ne signifie pas que les annonces correspondantes ne font pas référence à l'immersion dans un collectif. Ceci peut être significatif dans le descriptif de poste, mais rarement dans le profil. En indiquant que le salarié devra travailler en équipe, le recruteur sous-entend qu'il lui faut posséder les qualités correspondantes, mais il ne les attribue pas directement à son salarié. Il s'agit plus d'une injonction que d'une proposition, d'une demande de conformité à une consigne et non d'adéquation entre des compétences, plus ou moins "naturelles" et toujours "individuelles", et une situation de travail donnée.

La mise en correspondance de ces différentes "qualités" fait apparaître des divergences qui montrent la manière dont se groupent dans un même texte leurs énoncés :



- Les qualités "physiques" et "directionnelles" s'opposent, à l'image des significations accordées à ces compétences : clivage bien rodé entre les caractéristiques corporelles et intellectuelles ;
- Les notions de "don" et de "relations externes" se couplent "naturellement" à des expressions de type "goût des contacts" ou "sens de la relation", mettant ainsi l'accent sur des qualités qui ne s'apprennent pas. Ceci s'applique en toute logique aux emplois commerciaux, dont nous avons vu qu'ils ne requièrent pas nécessairement un niveau de formation élevé, mais dont les compétences s'expriment en terme d'aptitudes.
- Enfin, les vertus de rigueur, de courage et d'intégration sont représentées par l'autre groupe qui vante les mérites du travail laborieux et volontaire.

Ces oppositions peuvent être rapportées à deux visions différentes de la compétence : l'une s'acquiert sur la sphère du diplôme et du "savoir-faire", l'autre est acquise par le corps et le "savoir-être". Au-delà des clivages hiérarchiques des niveaux d'emploi, on se trouve devant des représentations qui sont aussi celles de la reconnaissance sociale des qualités, telles qu'un employeur les formule à travers sa recherche de salarié.

3/ Points de rencontre

En contrepartie de ce que demande le recruteur aux candidats, les propositions de l'employeur sont rarement explicites. Elles semblent être tout entières comprises dans l'offre d'emploi, denrée rare, ou du moins traitée comme telle par ses "fournisseurs". Les indications de salaire sont quasiment inexistantes. Dans moins de 5 % des cas, celui-ci est chiffré, essentiellement pour les cadres. Plus souvent, l'annonceur se contente de déclarations vagues, de type "salaire motivant" ou "gains importants", mais sans préciser à quel niveau il situe le degré de motivation espéré de son candidat.... C'est le cas de 31 % des annonces de commerciaux, qui savent ainsi que leur salaire dépend d'eux, mais dont les règles de calcul ne sont pas clairement écrites. On perçoit là à quel point il convient sans doute mieux de parler de "publicité de recrutement" que de "marché de l'offre d'emploi". Ce qui n'est pas attractif dans l'offre - les rémunérations en baisse - est évité, et les salaires s'effacent ainsi devant l'Emploi :

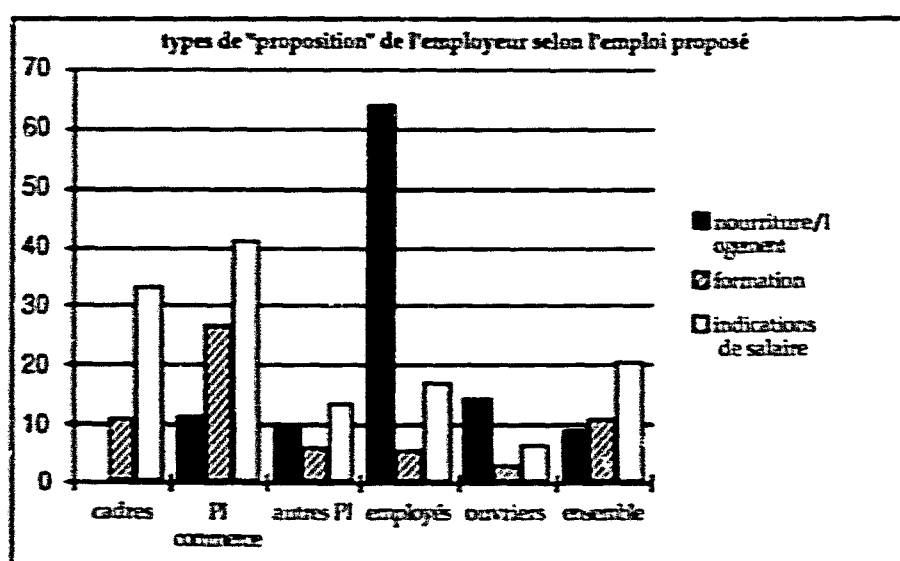
" Il y a quelques années, on le mentionnait pratiquement tout le temps, d'abord parce que les entreprises n'avaient pas honte et étaient ravies d'annoncer des salaires aussi vis-à-vis de leurs concurrents quand elles passaient des annonces en clair, en disant : tel individu était payé 150, ben moi je vais mettre 160 kf, plus, ça va laisser une porte ouverte et je vais avoir des bons candidats, je vais forcément récupérer ses, ses meilleurs.... Et aujourd'hui non, parce qu'aujourd'hui on attend de voir qui on va rencontrer, diplômés, expérience et tout le reste, et après, discutant avec lui, on va lui faire baisser un petit peu ses tarifs,...."

Ainsi une conseillère en publicité de recrutement explique cette règle du "moins-disant", qui serait une façon de "faire baisser" les prix des salariés, alors qu'auparavant, il s'agissait de les "faire monter", en particulier par rapport aux concurrents. Cette règle va dans le même sens que celle, générale, qui consiste à laisser le candidat se présenter, et, de surcroît, préciser ses "prétentions salariales". Se met alors en place un jeu subtil d'auto-évaluation du candidat, sur lequel l'employeur va baser en grande partie sa sélection des CV. En demandant au candidat "ce qu'il vaut", les entreprises n'en sont pas moins prêtes éventuellement à une négociation, surtout pour l'encadrement. Cependant, elles veulent en avoir la totale

maîtrise, tout en laissant faire les choses de manière à ce que le candidat se sente responsable de la décision finale. Cette inversion dans les procédures de fixation du salaire met l'employeur dans une position de choix, lui permettant de savoir comment d'autres ont "évalué" ce candidat, ou comment lui-même "s'évalue". En outre, il individualise la négociation : même si, au bout du compte, les rémunérations des cadres se situent dans une fourchette étroite, chacun a le sentiment d'avoir été évalué à la lumière de ce qu'il est et non du poste et des fonctions qu'il occupe.

Vingt ans plus tôt, les indications de salaire n'étaient pas "monnaie courante" dans les annonces. Par contre, quand elles apparaissaient, c'était sous des formes plus précises - avec des montants chiffrés -, en particulier pour les personnels de service et les ouvriers. Aujourd'hui, la mention des salaires a totalement disparu des annonces d'offre d'emploi destinées aux professions d'exécution.

Enfin, dans la faible part que les annonces consacrent aux propositions de l'employeur, on note des avantages particuliers comme un véhicule de fonction (20 % des demandes de commerciaux), la nourriture et/ou le logement ou, plus souvent, une période de formation (une annonce sur dix). L'opposition entre des propositions de type "alimentaires" et corporelles et des propositions de type "immatériel" suit là aussi les clivages par catégories d'emplois :



Les cadres ne se voient faire de propositions qu'en matière de formation ou de salaire, jamais en terme d'entretien corporel ou physique. A l'inverse, l'entretien des "qualités physiques" des employés préoccupe en priorité les employeurs. Ceux-ci proposent dans le sens de leur demande.

Rares également sont les offres qui font mention d'une évolution d'emploi possible, voire de perspectives de carrières (7,5 %), et cela concerne surtout les professions intermédiaires du commerce (14 %).

L'employeur propose avant tout un emploi, et il signifie clairement où se situent ses exigences et ce qu'elles entraînent. Les critères spécifiés au cours des entretiens avec les responsables du recrutement, comme la motivation, le dynamisme, la disponibilité, permettent de comprendre la faible part que prennent dans les annonces les salaires et avantages. L'employeur fait savoir, par ce biais, que la rémunération ne vient qu'en dernier lieu, qu'elle doit figurer en "annexe" des motivations du candidat. Elle ne devient réellement importante que lorsqu'elle s'assimile à la productivité de l'entreprise, à savoir quand elle est proportionnelle au chiffre d'affaires du commercial. Loin de s'identifier au candidat potentiel, l'annonceur en reste souvent à des représentations qui sont les siennes, et dont il joue comme du seul référent identifiant pour son futur salarié.

L'employeur est tenu d'indiquer comment la prise de contact entre le candidat et lui devra se faire. Celle-ci peut s'effectuer par écrit, par présentation, par téléphone ou sur rendez-vous, le tout directement à l'établissement ou à un siège social, ou encore par l'intermédiaire d'une agence de publicité ou d'un cabinet de recrutement. Les solutions sont multiples et dépendent à la fois des capacités de l'entreprise à réaliser elle-même son recrutement et du degré d'anonymat qu'elle se réserve dans sa décision.

Plus on s'élève dans la hiérarchie des emplois, plus l'éventail des possibilités de prise de contact s'élargit et plus on passe des modes directs, essentiellement oraux, aux modes indirects relayés par des tiers. La prise de contact entre les futurs cadres et leurs employeurs est toujours médiatisée par l'écrit. L'intellectualisation de la tâche est en harmonie avec l'outil de communication. On observe le même phénomène pour les professions intermédiaires : le contact direct par téléphone est plus important quand il

s'agit d'une fonction commerciale que d'une fonction technique ou tertiaire. Le recours aux cabinets de recrutement est surtout le fait d'offres destinées aux cadres et aux commerciaux. En revanche, la domiciliation au journal est relativement faible pour ces derniers. Les entreprises ont tendance à se nommer quand elles recrutent leurs "représentants", pour lesquels elles n'ont jamais pléthore de candidatures.

Mode de prise de contact indiqué dans l'annonce selon le niveau d'emploi

mode de prise de contact	cadres	PI commerce	autres PI	employés	ouvriers	ensemble
téléphone	0	26,5	19,7	41,9	40,7	32,7
courrier à l'entreprise	44,4	32,9	42,4	24,7	15,7	27,7
rendez-vous (jour et heure) ¹	0	2,9	0	2,0	1,4	2,0
présentation à l'entreprise	0	0	4,6	7,6	22,7	9,2
domiciliation journal	22,2	17,7	26,5	20,7	17,6	20,2
adresse de cabinet	33,3	20,0	4,6	3,0	0,9	7,8
autre	0	0	2,2	0	0,9	0,5
total	100	100	100	100	100	100

Les modes de prise de contact changent pour les professions d'exécution : elles sont plus directes et consistent plus souvent en une présentation ou une communication téléphonique. Les ouvriers sont les moins sollicités directement par l'employeur : quand ils ont à se présenter, c'est souvent à une agence d'intérim. Le contact direct devient compatible avec le souci d'anonymat grâce au téléphone, qui permet aux employeurs d'effectuer un premier "tri" sur la base des renseignements qu'ils recueillent à cette occasion.

Ces variations se retrouvent dans la composition du dossier de candidature demandé. Dans la majorité des annonces d'offres d'emplois d'exécution, les pièces à joindre ne sont pas mentionnées. Celles-ci seront précisées lors du contact, direct ou téléphonique. Quand des documents sont demandés, outre le CV, les références et les certificats de travail remplacent la lettre de motivation, qui concerne les candidats aux postes à responsabilité. Les salariés d'exécution, et surtout les employés, ne sont pas dispensés de

¹Ces rendez-vous peuvent avoir lieu sur le lieu de travail lui-même ou à un autre endroit (par exemple dans un hôtel pour les commerciaux.)

fournir une photo, y compris à l'issue de présentations directes, en particulier. Le "physique" est au premier plan, et l'initiative réduite au minimum. Quand le salarié se présentera sur place ou téléphonera, les informations seront recueillies à l'aide d'un questionnaire préparé, qui standardise les questions posées au personnel d'exécution.

Composition du dossier de candidature selon le niveau d'emploi

pièces du dossier	cadres	PI commerce	autres PI	employés	ouvriers	ensemble
aucune précision	11,1	29,4	31,8	55,1	56,0	44,1
C.V.	72,2	62,9	59,9	34,9	25,9	44,1
lettre (sans précision)	33,3	20	25,0	14,1	12,5	18,0
lettre manuscrite	25,0	27,1	17,4	7,6	2,8	12,9
photo	55,6	51,2	32,6	24,8	14,4	30,1
références	8,3	1,2	2,3	15,6	5,6	4,1
certificats de travail	0	0,6	0,8	1,0	7,9	2,7
copie des diplômes	0	0,6	1,5	0	0,5	0,5
rémunération actuelle	5,6	4,1	1,5	1,0	0	1,7
prétention	27,8	15,9	18,2	5,1	4,2	10,3

Ces façons de procéder varient selon les entreprises employeuses. Les grands établissements ne procèdent que rarement au recrutement direct des salariés de bas niveau de qualification. Quand une annonce est passée pour ces emplois, elle émane, soit d'une agence d'intérim, soit d'une petite entreprise. Dans les deux cas, la prise de contact est fortellement proche - téléphone ou présentation à l'entreprise -, mais elle ne se comprend pas de la même façon. Les agences d'intérim recensent un vivier de personnel selon des modalités d'embauche définies, à la fois par leur client et par leur propre pratique. Elles ne peuvent anticiper de sélection avant la rencontre avec le candidat, dont l'embauche n'est pas nécessairement limitée à un poste donné, mais à un besoin de l'agence d'intérim, éventuellement pour un ensemble d'employeurs. Un fois mis en contact avec l'entreprise de travail temporaire, les salariés peuvent être soumis à des processus sélectifs rigoureux, qui compensent la pauvreté descriptive de l'annonce à laquelle ils ont répondu.

La démarche des petits employeurs obéit à un autre processus. Ceux-ci préfèrent un contact direct plutôt qu'une candidature écrite, ainsi que

l'enquête auprès des entreprises l'a mis en évidence. Les petits patrons ne sont pas familiarisés avec l'expression écrite et théorisent peu leurs exigences. L'annonce est réduite à une demande de contact parce que la sélection ne commence réellement qu'à partir du face-à-face.

Toute la gamme des moyens de présentation est offerte au personnel d'encadrement. Celui-ci, en réponse à des annonces longues et détaillées, devra en retour se décrire, exposer sa motivation et donner ses prétentions. Plus structurés autour de la notion d'échange, ces dossiers sont par ailleurs destinés à engager une première relation, qui s'établit selon des règles courtoises. En effet, des formules de politesse accompagnent ces demandes de dossier dans près de 42 % des cas, contre 3 % pour le personnel d'exécution.

Cette première étude descriptive des annonces d'offres d'emploi nous informe sur les principales caractéristiques de nombre et de type d'informations qu'elles contiennent. Cette analyse peut être complétée par un travail plus approfondi sur les mots utilisés dans l'ensemble des textes, et qui permet une autre vision de la répartition de ces informations. A travers les répartition des espaces et des formes syntaxiques, et tout en gardant les principales séparations de texte, l'étendue de l'espace médiatique - et symbolique - de ces annonces peut être, ainsi, appréhendé.

III.A.3 Les mots de l'annonce

Nous venons de voir comment la place et la nature des informations contenues dans les annonces d'offre d'emploi correspondent à des formes de représentations qui agissent chez les employeurs dans leur recherche de candidat. Ces formes se traduisent par une sémantique spécifique à l'offre d'emploi. Les configurations textuelles reflètent à la fois les volumes, les espaces et les assignations caractéristiques des rapports sociaux qui naissent dans chaque embauche. Apparemment très stéréotypé, le vocabulaire des annonces est riche de diversités, tant dans les mots choisis que dans leur

agencement syntaxique. L'analyse statistique des formes sémantiques nous fournit ainsi le support symbolique de positions sociales déterminées dans la relation salariale.

L'utilisation d'un vocabulaire donné fait avant tout référence à une convention. Convention langagière propre à un pays, à un milieu, à un mode relationnel, à un support textuel. On n'écrit pas un roman comme on rédige une annonce d'offre d'emploi. Les auteurs de ces textes, originaires d'une même culture, utilisent néanmoins des mots issus d'une même convention, dont le sens est inscrit dans une mémoire collective. Que les spécialistes du recrutement mettent en place un vocabulaire spécifique pour autonomiser leur savoir au regard des néophytes n'enlève rien à la valeur de lien social que représente l'utilisation, à un moment donné, et pour décrire un acte précis, de formes sémantiques signifiantes pour le repérage d'un groupe social. Nous l'avons vu précédemment à l'occasion de l'analyse des évolutions du vocabulaire propre aux ressources humaines. Celui-ci se retrouve dans les mots utilisés par les annonceurs, dont il reste à déterminer à quelles représentations sociales ils se réfèrent.

Noircissant une feuille de journal, les mots occupent des espaces. Espaces publicitaires, espaces médiatiques, espaces publiques, ceux-ci symbolisent d'emblée la distribution sociale des places offertes sur un marché qui est celui des offres d'emploi avant d'être celui du travail. Si l'annonce est une vitrine de l'annonceur, elle est aussi le reflet de la position sociale du salarié. Certains candidats sont d'emblée affublés par leur recruteur d'une variété sémantique très élaborée, tandis qu'à d'autres, ne sont rattachés qu'un minimum de signifiants. Ainsi, dans chaque offre, et pour chaque type d'information, les places occupées par les textes, parce qu'elles sont coûteuses, sont aussi le reflet du prix accordé à celui que l'on recrute.

Enfin, nous verrons que la richesse des espaces n'est pas nécessairement proportionnelle à leur "grandeur". En effet, la qualité syntaxique d'une offre se lit à travers ces petits mots qui complètent harmonieusement un texte, qui livrent un produit "fini" et cohérent, au contraire d'autres écrits pauvres et contractés, qui ne fournissent qu'une image amputée, incomplète et déformée du salarié interpellé.

1/ Le prix des mots

Passer une annonce est coûteux. Le prix dépend à la fois du support, de l'étendue de la diffusion et du jour de parution. Dans tous les cas cependant, c'est la taille qui sert de référence de base au calcul du coût final. A titre d'exemple, une annonce non encadrée paraissant le mardi ou le vendredi dans Ouest-France et uniquement sur la Loire-Atlantique s'évalue sur la base du prix de la ligne, qui est de 53,40 francs, hors taxes. Les annonces les moins coûteuses peuvent donc se baser sur ce tarif, pour lequel deux lignes diffusées dans le secteur le plus étroit et aux jours les moins onéreux reviennent à 106,80 francs, sans la TVA. A l'opposé, une annonce passée sur la région des Pays de la Loire, le samedi et d'une taille de 144 mm X 164 mm, est estimée à 31 800 francs, HT. Les variations peuvent donc être grandes, sachant que le coût d'une annonce peut rapidement atteindre plus de 100 000 francs, pour peu que la diffusion soit très large et l'encadré important.

Dans ce contexte, chaque mot a un prix. Quand l'annonce est linéaire et que le budget est réduit, le travail de l'annonceur consiste à choisir quels seront les mots les plus appropriés, pour à la fois limiter le nombre des candidatures - qui représentent aussi un coût de "traitement" - et réduire la dépense. Mais si la valeur marchande d'un tel texte se calcule à la ligne, elle se calcule à la surface occupée quand l'annonce se présente "dans un cadre". Pour celle-ci, le choix est plus complexe : la taille du texte peut varier sans majoration de coût pour la même surface d'encadrement. L'employeur doit se déterminer entre un texte dense rédigé en petits caractères, ou des informations moins nombreuses, mais plus visibles et plus attractives. Dans certains journaux, la place de l'annonce s'achète : on a plus de chances d'être lu en haut de la page de droite qu'en bas de la page de gauche.

Pour l'annonceur, les mots ont donc un prix. Dans tous les cas, celui-ci dicte en partie les choix, et donne un aperçu des priorités du recruteur et de la valeur qu'il accorde à ce qu'il choisit de dire ou de taire. En outre, certains services, comme la domiciliation, sont facturés, sans compter le recours à un cabinet de recrutement. Le recrutement a un coût¹, et l'annonce prend

¹De savants calculs sont réalisés par les professionnels pour essayer d'estimer le coût "théorique" d'un recrutement, y compris en incluant le "coût de l'erreur". Ces évaluations sont

une part non négligeable dans celui-ci. Pour les responsables de l'embauche dans les entreprises, ce coût doit être proportionnel à la "valeur" du salarié, qui se calcule à la fois par sa place dans la hiérarchie, par son salaire, et par la rareté - estimée... - de sa qualification.

Ainsi, les annonces adressées aux cadres sont les plus importantes en taille et en mots, et les textes les plus courts concernent à la fois les intérimaires et les personnels de service. Conscient du coût d'une annonce d'offre d'emploi, le candidat lecteur de presse peut s'évaluer à l'aune d'une échelle des coûts correspondant aux offres susceptibles de le concerner. Le contexte de l'annonce est contraignant, et cette contrainte donne aux choix effectifs une portée d'autant plus significative. C'est aussi pour cela que candidats comme entreprises n'apprécient pas les annonces de l'ANPE et de l'APEC, puisque celles-ci, stéréotypées dans leur présentation et dans leur taille, ne portent pas de signes distinctifs de forme, nécessaires pour interpréter l'information.

Nous avons vu plus haut que les annonces de cadres étaient minoritaires par rapport aux autres catégories. En terme de coût, et donc de mots, elles prennent, par contre, une importance majeure, puisqu'elles occupent une "surface" textuelle maximale :

Répartition totale des mots et des mots distincts, selon le type d'emploi offert

catégorie socioprofessionnelle	nbre de mots	%	% mots distincts ¹	nbre moy de mots ²
cadres	3610	11,5	41,2	100,3
professions intermédiaires	17815	56,7	24,8	59,4
employés	4944	15,7	35,1	25,2
ouvriers	4364	13,9	34,3	20,4
CS non précisée	663	2,1	65,9	30,1
TOTAL	31396	100		
ENSEMBLE			20,4	23

évidemment sujet à discussion, et concernent en fait surtout les grandes DRH. Dans les PME, l'objectif reste celui d'une diffusion raisonnable au meilleur prix. On peut lire sur ce sujet la Revue RECRUTER n°2, *Le coût du recrutement*, printemps 1992, en particulier p 12 à 17.

¹ Les mots distincts correspondent aux mots différents employés dans chaque groupe d'annonces. Rapportés au total des mots utilisés, ils donnent une indication de la richesse du vocabulaire propre à chaque catégorie.

² Il s'agit du nombre moyen de mots par annonce

Ces répartitions objectivent ce que la simple lecture des journaux laisse entrevoir, à savoir la place prépondérante occupée par les annonces destinées aux cadres par rapport aux professions d'exécution, non pas en nombre, mais en lisibilité sociale. L'occupation de l'espace médiatique, liée au coût que représentent ces "publicités", est significative des positions sociales de chacune de ces catégories salariales, au-delà des hiérarchies propres aux entreprises. Reflet des modes de domination, l'offre d'emploi annonce avant tout des positions et des statuts, symbolisés ici par l'occupation d'un espace public.

La richesse du vocabulaire utilisé dans ces annonces, signifiée ici par les pourcentages de mots distincts, définit la capacité de l'annonceur à décrire finement, et sous des formes personnalisées, l'offre qu'il publie. Elle fournit, à travers un simple comptage, l'éventail des formes sémantiques à la disposition de l'annonceur, déterminant les projections de ce dernier sur le salarié qu'il recherche : il faut cinq fois plus de mots à un employeur pour décrire une offre d'emploi de cadre qu'une offre d'emploi d'ouvrier. La répartition par type d'information permet d'affiner ces grandes tendances, en s'interrogeant sur la structure même de l'annonce. Quelle partie de l'offre requiert le plus de vocabulaire : est-ce celle qui concerne l'employeur, le poste, le candidat etc. ? ou assistons-nous, plus simplement, à un "gonflement" de l'ensemble des informations contenues dans les annonces de chaque catégorie ?

Répartition des mots selon le type d'information et le type d'emploi offert

catégorie SP	type d'information					total
	employeur	poste	candidat	propositions	contact	
cadres	15,76	32,38	33,77	3,68	14,4	100
prof intermédiaires	15,92	31,72	24,2	9,97	18,19	100
employés	10,58	30,34	23,54	9,12	26,42	100
ouvriers	12,6	37,63	17,71	4,26	27,8	100
non précisé	8,45	23,53	30,47	14,93	22,62	100
ensemble	14,44	32,23	24,43	8,42	20,48	100

Cet indicateur est déjà un indicateur de proximité sociale, puisque la répartition de ces volumes par type d'information montre la place

prépondérante qu'occupe l'employeur dans les postes où la relation avec la direction est directe.

Les annonces destinées aux professionnels de l'encadrement se distinguent par la part importante consacrée à la description du profil du candidat (plus du tiers), proportion qui diminue à mesure que l'on descend dans la hiérarchie des emplois. On voit, ici, apparaître des logiques transversales aux catégories socioprofessionnelles : les postes à responsabilités sont repérables par la part relativement plus grande consacrée, par l'employeur, pour se décrire. Compte tenu des variations brutes, cela signifie que ce dernier prend un soin bien particulier à se présenter à son futur "collaborateur". La différence entre les annonces de cadres et celles destinées aux professions intermédiaires réside essentiellement dans la part accordée au candidat. Le volume des mots définissant ce dernier, supérieur à celui consacré au poste, introduit la notion d'individualisation de la relation de travail. Il s'agit surtout d'une procédure de reconnaissance de la personne, et les termes utilisés pour l'écrire - nous le verrons plus loin - le montrent explicitement.

Les professions intermédiaires et les employés se distinguent par une place non négligeable accordée aux propositions de l'employeur. Il faut le comprendre à partir de la place prépondérante des emplois à caractères commerciaux, pour lesquels les modes de rémunération ne sont pas standardisés et comprennent de nombreuses variations (fixe, pourcentages, frais de déplacement, etc.).

Enfin, les annonces destinées aux salariés d'exécution montrent l'importance relative de la prise de contact. Cela est surtout dû au fait qu'elle est toujours mentionnée dans une annonce, et selon des termes standardisés, dont la réduction est difficile. Proportionnellement aux autres informations, qui sont réduites pour ces annonces, les formalités de dépôt des candidatures tiennent alors une place non négligeable.

Les annonces qui ne précisent pas la qualification du poste condensent leurs informations sur les contreparties de l'employeur, et, dans une moindre mesure, sur le profil du candidat. Il s'agit le plus souvent d'annonces peu claires, qui focalisent leur attractivité sur l'obtention de gains "motivants", et s'adressent à des personnes relativement libres de leur temps. Bien

qu'elles ne fournissent que fort peu de détails sur les postes eux-mêmes ou sur l'employeur, l'analyse plus détaillée de ces annonces montre qu'il s'agit surtout d'emplois à caractère commercial ou d'activités à domicile.

Ces répartitions purement quantitatives de mots accordées aux annonces, et dans les annonces, aux différents types d'informations, nous renseignent sur les formes de rationalisation opérantes lors de la publication d'une offre d'emploi. Elles peuvent se comprendre à l'aide des concepts logiques de compréhension et d'extension : *"j'appelle compréhension de l'idée les attributs qu'elle enferme en soi, et qu'on ne peut lui ôter sans la détruire, comme la compréhension de l'idée du triangle enferme extension, figure, trois lignes, trois angles et l'égalité de ces trois angles à deux droits, etc. (...) . J'appelle étendue (ou extension) de l'idée les sujets à qui cette idée convient, ce qu'on appelle aussi les inférieurs d'un terme général, qui à leur égard est appelé supérieur, comme l'idée du triangle en général s'étend à toutes les diverses espèces de triangles...."*¹. En reprenant l'hypothèse de FREGE selon laquelle extension et compréhension varient en sens inverse, on saisit une dimension logique de la répartition quantitative des mots utilisés pour définir les offres d'emploi, et en particulier les candidats aux postes. Ainsi, plus la compréhension d'une offre d'emploi est grande - définie en l'occurrence par la précision des profils - , plus son extension est réduite - le nombre d'individus auxquels elle s'adresse diminue - . La logique ainsi mise en évidence permet de faire apparaître un premier élément de compréhension de ces hiérarchies : elles signifient que les postes au statut élevé ne peuvent correspondre qu'à un très petit nombre d'élus, alors que ceux qui réclament des compétences strictement exécutoires peuvent être pourvus par la masse populaire, peu différenciée et, surtout, interchangeable.

Si l'on envisage la procédure de sélection à l'embauche comme une procédure économiquement et matériellement rationnelle, force nous est de constater que de telles pratiques sont difficilement "compréhensibles". En effet, elles réduisent au minimum les "publics-cibles", pour des catégories

¹distinction introduite par la *Logique de Port-Royal*, cité par l'Encyclopédia Universalis, thésaurus, p. 1236

déjà numériquement faibles (les cadres en général, et ceux à la recherche d'un emploi en particulier), et différencient peu les offres d'adressant à un public nombreux et très demandeur. Loin de réduire les écarts existant entre "offre" et "demande" d'emploi, une telle procédure les creuse et rendrait apparemment plus difficile la sélection de candidatures "normalement" plus nombreuses au départ.

La logique ici mise en oeuvre n'est donc pas celle de la rationalité économique, mais celle de la rationalité symbolique. Ce que signifient de telles discordances de pratiques doit se comprendre à travers des formes de rationalisation qui n'ont que faire des calculs économiques, mais qui se situent dans le domaine de la justification sociale d'un coût. La logique financière qui opère est celle de l'employeur, et non celle du salarié. Les calculs sur la valeur productive estimée du candidat ne viennent qu'à posteriori justifier une pratique qui trouve son fondement dans un imaginaire social. Nous saisissons là un élément important dans la lecture des annonces d'offre d'emploi : elles doivent se comprendre à partir de celui qui les rédige, et non à partir de celui à qui elles s'adressent. Elles n'apprennent presque rien sur les candidats à l'emploi, mais fournissent des indications précieuses d'analyse des représentations dominantes des formes de travail et d'emploi, telles qu'elles se disent au moment de l'embauche, à savoir au moment où elles sont le plus déconnectées d'interférences avec l'occupation effective d'un poste par une personne physique. L'annonce fait explicitement référence à une idée, mais pas à un individu, et c'est cette idée qui opère comme facteur structurant du marché de l'offre d'emploi.

La question qui, finalement, se pose, n'est pas celle du coût d'un recrutement, mais celle de savoir ce que, à travers le coût d'une annonce, l'employeur paye. Où va cet argent converti en mots ? quelle en est la destination finale ? On voit bien que les choses sont particulièrement complexes et qu'elles ne peuvent se résoudre par une simple mise en équivalence de deux valeurs : valeur de la force de travail d'un salarié et valeur d'achat d'un encart publicitaire. L'employeur n'achète pas un salarié en achetant un espace médiatique, il achète la possibilité de publier des mots. Ces mots, s'ils se réfèrent à des postulants à l'emploi, sont avant tout ceux du recruteur et résultent d'une évaluation qui est surtout celle des décideurs sur leur entreprise.

2/ Petits mots, grands candidats

Les mots spécifiques des petites annonces d'offre d'emploi peuvent être comptés dans un souci de comparaison entre les annonces correspondant à différents postes proposés. Ce calcul nécessite une partition fine des catégories de postes, celles-ci mettant en jeu à la fois le niveau d'emploi (cadres, professions intermédiaires et d'exécution) et les fonctions dans l'emploi (vente, administration, technique). Ceci nous amène à un découpage en 14 catégories pour lesquelles une première spécificité apparaît. Les tableaux qui suivent reprennent les mots les plus courants, clivant significativement par leur présence les constructions textuelles des annonces selon le type de poste proposé.

1 - Les annonces "cadres "

Nous avons distingué d'une part les cadres commerciaux et d'autre part les cadres techniques et les ingénieurs. Les uns comme les autres sont des annonces longues, le plus souvent encadrées et paraissant le samedi.

Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux cadres commerciaux

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits ¹	mots	écarts réduits	mots
7	directeur	-4	tél
4	agricole	-3	h
4	capacité	-3	nantes
4	de	-3	pour
4	financière	-3	recherche
4	gestion	-2	cv
4	intéressement	-2	envoyer
4	œuvre	-2	nste
3	est	-2	présenter
3	fort	-2	tt

La particularité des annonces pour les postes commerciaux réside dans la forme discursive beaucoup plus accentuée que pour les postes de même

¹Ces écarts réduits sont calculés à partir de la fréquence observée de la forme dans la catégorie (ici cadres commerciaux) et de sa fréquence théorique, à savoir sa fréquence sur l'ensemble du corpus des annonces. L'écart réduit entre fréquence observée et fréquence théorique est obtenu à partir de la fraction : $(obs - théo) / \text{racine carrée de théo}$. Cet écart constitue un indicateur de présence significative de la forme dans le texte.

niveau à caractère technique. Le "nous" et le "vous" y sont les formules les plus usitées, préparant une relation étroite de collaboration et d'identification du salarié à son entreprise. Dans la description de celle-ci, l'accent est mis sur les chiffres - chiffre d'affaire, effectifs, productions etc. - là où justement l'employeur attend son salarié. Les phrases sont construites, et la logique de l'annonce amène le lecteur à occuper une place de "représentation", tant il est, dans son profil comme dans la description du poste, intimement lié au destin de l'entreprise. L'exemple qui suit est caractéristique de ce type d'offre¹ :

Nste²- importante société du groupe - ngpe - groupe privé de dimension internationale - 3 mds de CA et 2100 collaborateurs. Leader dans l'agro fourniture engrais, amendements, diversification des projets - plein la terre - groupe ngpe -

Nous recherchons pour renforcer notre équipe commerciale un directeur régional Bretagne Ouest . Votre mission : responsable et autonome, vous développez les ventes de lignes de produits en pleine évolution sur la base d'objectifs ambitieux, vous animez une équipe de 5 à 8 commerciaux qui visitent les agriculteurs, vous êtes l'interlocuteur de la distribution agricole pour le référencement et la promotion de nos produits. Votre profil : à 30/35 ans environ, votre expérience réussie du terrain et de l'animation de commerciaux font de vous un homme d'action et de challenge. Une formation agricole de type bts 'agri serait un plus.

Nous vous offrons une rémunération attractive et un véhicule de fonction.

Merci d'adresser lettre manuscrite, cv, photo et prétentions sous réf. à npers 35408 St Malo.

Construite au présent, cette annonce présente le candidat en "situation". Sa formation est mentionnée comme un "plus" non indispensable, et relativement secondaire. Par contre, c'est la capacité du candidat à se "couler" dans le descriptif des fonctions qui détermine en priorité son profil.

¹Les exemples d'annonces caractéristiques ont été sélectionnés à l'aide des procédures "CAR" et "RECAR" du logiciel de traitement SPAD-I. Ces procédures proposent des annonces courtes et longues caractéristiques d'une variable donnée (ici la pcs), en fonction de la fréquence d'apparition des formes les plus courantes dans chaque catégorie.

²Les noms propres n'ont pas été saisis en clair mais ont été remplacés par des contractions qui indiquent leur présence. Ainsi, "nste" désigne le nom de la société qui recrute, "npub" le nom de l'agence de publicité où le plus souvent est domiciliée l'annonce, "ngpe" un nom de groupe, "ncab" le nom d'un cabinet de recrutement, et "npers" le nom d'une personne.

Les annonces destinées à l'encadrement technique sont moins "fusionnelles". Elles distinguent le candidat de son entreprise, et l'employeur lui accorde des qualités différentes de celles de l'établissement qu'il dirige.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux ingénieurs et cadres techniques

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
14	ingénieur	-3	société
5	agroalimentaire	-3	tél
5	il	-2	+
5	les	-2	écrire
5	sera	-2	h
4	du	-2	nantes
4	production	-2	npub
4	réseaux	-2	recherche
4	vers	-2	se
4	anglais	-2	vente

Le "nous" est de mise pour décrire l'entreprise, comme pour tous les postes d'encadrement, mais le "il" décrit le candidat, et remplace volontiers le "vous", induisant une distinction possible entre l'un et l'autre. Sa place étant plus déterminée, son profil est aussi plus autonomisé, et fait référence à des qualités et/ou compétences qui lui sont propres :

groupe agroalimentaire situé dans l'ouest de la France, spécialiste dans la transformation des produits carnés, CA 1,7 milliards, 900 personnes, recherche son responsable de production. Il aura pour mission générale, sous l'autorité du directeur de l'usine, d'optimiser la gestion et l'organisation de l'outil industriel. Il devra assurer la gestion des moyens humains et techniques et réaliser l'adéquation entre les approvisionnements, les besoins commerciaux et la production.

De formation ingénieur bac+5 il sera rigoureux, méthodique, et devra révéler de réelles aptitudes au travail en équipe. Il possèdera un sens aigu de la communication et du management. Agé de 35 ans et titulaire d'une expérience de 5 années dans la fonction, une activité similaire dans une entreprise de produits carnés serait un plus. Il bénéficiera du statut cadre.

Adresser photo + prétentions à npub 50006 St Lo sous la référence....

Ces annonces sont courtoises, rédigées, détaillées. Les exigences sont euphémisées, elles sont une invitation, pas une exhortation. On ne retrouve pour aucune des autres catégories ce même effort de présentation,

si ce n'est pour les annonces concernant les professions intermédiaires à caractère commercial. La fonction de vente est à l'origine de cet effort coûteux que font les employeurs pour attirer leurs représentants, seule catégorie dont le recrutement et la fidélisation leur posent de plus en plus de problèmes. Car les commerciaux subissent le sort de l'entreprise : si celle-ci est en déficit, c'est parce qu'elle ne vend pas. A la fois coupables et victimes, ils subissent au plus près les effets d'une crise qui détériore leurs conditions de travail. L'attitude des employeurs à leur égard est ambivalente et suit, tout comme leurs conditions de rémunération, les aléas du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Cette position particulière, à la fois de l'encadrement, et des différentes fonctions de l'encadrement, se lit à travers les annonces d'offres d'emploi, qui sont significatives des représentations des employeurs à l'égard des salariés qu'ils recherchent, comme de ceux qu'ils ont embauchés. Y compris pour des postes techniques, ils sont identifiés comme des personnes, des individus qui ne se résument pas à leur seule capacité productive.

2 - Les annonces "intermédiaires"

Les variations au sein de ce groupe sont importantes. Elles nous apportent des éclaircissements sur le poids de la référence agissant au cours de la procédure de recrutement. Les plus "pauvres" en mots sont les annonces destinées aux professions de l'enseignement, de la santé et du travail social.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux professions intermédiaires de la santé, de l'enseignement, et du travail social

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
11	centre	-3	la
7	logement	-3	vous
5	activité	-2	dans
5	larochesurayon	-2	des
5	postes	-2	et
5	titulaire	-2	no. 1
4	1992	-2	société
4	disponible	-2	une
4	janvier	-2	votre
4	recrute		

Quel que soit le secteur, on se trouve devant des textes proches : pragmatiques, synthétiques, basés avant tout sur les compétences reconnues du salarié recherché. Cela se dit en terme de diplôme, cela se monnaie en terme de compléments de salaire - en particulier le logement -. Peu de qualités demandées, peu de descriptions de l'employeur, le caractère à la fois autonome et formalisé de l'emploi dicte à lui seul les conditions de l'embauche.

Si ces annonces sont courtes, elles n'en sont pas moins rédigées. Leur petite taille est surtout liée au fait qu'il y a peu de choses à dire, que tout est condensé dans des informations qui font consensus au sein de la profession : identification de l'activité, identification d'un diplôme, identification d'un poste. A partir de là, les équivalences fonctionnent, et chacun doit y trouver son compte. On n'est pas ici dans un secteur marchand, ou qui s'identifie comme tel. Si les centres de formation ou les cliniques doivent faire du "chiffre", ils ne peuvent avancer de telles motivations sur la scène publique. Conformés à leur idéal, ils décrivent aussi leur salarié selon les normes qu'ils s'imposent : ils ne sont pas censés "vendre", et donc ne se "vendent" pas. Ni vendeurs ni acheteurs, ces sociétés "proposent" avant tout, et c'est ce qu'elles font aussi quand elles passent une annonce d'offre d'emploi :

*Notre clinique médicale cardiologique et notre centre de dialyse recrute personnel IDE à partir de février pour des postes fixes de jour et de nuit en service de réanimation dialyse et soins généraux.
Salaires motivants, possibilités de logement
envoyer cv à ncab 28500 vernouillet tel....*

Centre de formation recherche moniteur technicien bâtiment, titulaire bts ou dut ou équivalence. tél....

Si ces annonces, très courtes, comptent autant de mots que celles destinées au personnel d'exécution, elles en diffèrent au moins sur deux points : d'une part, elles présentent toujours l'employeur, sinon nominativement, du moins dans son activité précise. D'autre part, elles identifient le candidat et son poste par des caractéristiques objectives, et non par des qualités morales ou physiques. Il y a donc, à peu de frais, une reconnaissance des positions de l'un - l'entreprise - et de l'autre - le salarié - dans un rapport relativement équilibré et consensuel.

Quand les professions intermédiaires sont à caractère commercial, on retrouve le même type d'annonce que pour les cadres remplissant des fonctions analogues, mais avec une différence relative : l'employeur, s'il se présente, se fait moins prolixe, et argumente plus précisément sa demande en terme de profils et d'exigences auprès de ses candidats potentiels.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux professions intermédiaires du commerce

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
7	commercial	-9	tél
7	la	-8	nantes
7	nous	-7	recherche
7	vente	-6	tt
6	frais	-5	présenter
6	notre	-5	44040
6	secteur	-5	cherche
6	une	-5	écrire
6	vous	-5	n°
5	repe	-5	références

Si la forme est toujours discursive, elle est aussi plus appropriante : l'employeur occupe la position du "chef". Il insiste plus clairement sur les qualités des candidats et sur les contreparties proposées, lesquelles deviennent ainsi moins "discutables" que pour les cadres :

Notre industrie basée sur une technologie de précision est reconnue aujourd'hui dans le monde entier pour la qualité et la fiabilité de ses systèmes. La progression constante de l'une de nos activités nous amène à renforcer notre présence dans l'Ouest par le recrutement d'un technico commercial Finistère, rattaché à notre agence Bretagne.

Votre mission sera d'entretenir et de développer une clientèle de collectivités locales en assurant la vente et l'après-vente de nos produits.

Nous recherchons un candidat de formation électricité, électromécanique, ayant si possible une expérience même courte de la vente. Résidence Finistère indispensable.

Nous vous offrons une formation de 2 mois à nos produits, un salaire motivant + fixe + commissions + prime, le remboursement des frais, une voiture de fonction et la possibilité d'évoluer dans une société de 500 personnes résolument tournée vers les technologies d'avenir.

Merci d'adresser lettre + cv + photo à ncab 56850 Caudan, sous réf. ncab...

Si l'on compare cette annonce à celle caractéristique des cadres commerciaux, on constate qu'elles sont toutes deux globalement construites sur le même mode, mais qu'elles situent le salarié dans des positions hiérarchiques différentes : la première assimilait le candidat à l'entreprise dans son ensemble, la seconde l'identifie par une expérience, lui propose un avenir - et non un présent - et conditionne d'emblée les modalités de son exercice.

Les annonces destinées aux professions intermédiaires techniques peuvent être beaucoup plus courtes. Même si certaines sont détaillées, d'autres s'apparentent aux offres d'emploi d'ouvriers qualifiés. Le geste est privilégié, la technique séparée de l'activité d'ensemble de l'entreprise. Le vocabulaire utilisé concerne des descriptions de postes et de compétences, puisque les exigences en terme de diplômes sont très fréquentes. De même que pour les professions de l'enseignement ou de la santé, les équivalences scolaires semblent fonctionner comme identifiant premier. Le vocabulaire est concis, technique, et suffisamment homogène pour signifier l'existence d'un consensus autour des profils.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux techniciens

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
10	technicien	-3	h
8	dessinateur	-3	tél
7	dessinateurs	-3	vente
6	d'études	-2	commerciale
6	dut	-2	écrire
5	informatique	-2	f
4	assurer	-2	ncab
4	bts	-2	par
4	bureau		
4	des		

Les annonces de techniciens, appuyés par le diplôme, autorisent la candidature de débutants, même si parfois il est demandé une première expérience. L'équivalence entre des postes et des diplômes est déterminante. L'autonomie du geste technique permet qu'à ce niveau d'emploi apparaissent des annonces émanant de sociétés de travail temporaire¹ :

¹celles-ci sont signalées par la mention "tt" suivant le nom de la société.

- filiale d'un groupe important, notre société implantée à Cholet conçoit et réalise des équipements destinés à commander, distribuer, automatiser des circuits électriques - Nste -

Technicien d'études en automatisme

Pour faire face à notre développement, nous recherchons un automaticien qui viendra renforcer notre bureau d'études. Nous vous confierons la réalisation de dossiers d'études d'équipements automatisés que vous prendrez en charge au niveau technique jusqu'à la livraison et la mise en service avec un suivi de la réalisation et des essais en plateforme et sur site.

Bts, dut, avec une première expérience en automatismes programmés, nous souhaitons rencontrer des candidats ayant l'esprit d'analyse et de synthèse, sachant décider, avec un bon sens des relations humaines

Merci d'adresser votre cv, lettre manuscrite, photo et prétentions à nste... Cholet.

- nste tt recrute 1 technicien de bureau études . renforcement de matériaux et composites
se présenter ... Nantes ou tél...

Différentes sont les annonces destinées aux agents de maîtrise, qui mettent bien en évidence le caractère professionnel de la fonction. La référence à des diplômes est beaucoup moins fréquente, mais l'expérience et la position de "chef" sont prédominantes. La taille des annonces diminue, et seules les grandes entreprises maintiennent une forme discursive et des exigences en terme de formation. Entre l'encadrement et la production, entre le technique et l'humain, ces annonces prennent des formes variées qui dépendent essentiellement de l'activité de l'entreprise qui cherche un "responsable".

Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux contremaîtres et agents de maîtrise

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
7	responsable	-3	avec
7	travaux	-3	tél
6	équipe	-3	vous
5	bois	-2	h
5	conducteur	-2	vente
5	œuvre		
4	chef		
4	disponible		
4	basé		
4	prétentions		

Le coût d'un contremaître pose toujours problème pour un employeur : métier de confiance mais néanmoins distinct de l'encadrement. Ainsi, si les annonces sont volontiers anonymes, elles n'en demandent pas moins le niveau de "prétentions" du candidat :

entreprise second œuvre du bâtiment région ouest recherche responsable département chauffage climatisation plomberie. Expérience dans fonction similaire exigée. Envoyer lettre + cv photo et prétentions sous réf. n°... à npub 44816, St Herblain qui transmettra

L'hétérogénéité des professions intermédiaires présente un intérêt particulier dans l'analyse des offres d'emploi, puisqu'elle permet de distinguer, au-delà des niveaux de qualifications, des variations de représentation liées directement à la fonction du salarié et aux caractéristiques de l'établissement employeur. Bien que plus "exigeantes" que les annonces de cadres, plus courtes et plus concises, elles n'en conservent pas moins une qualité rédactionnelle minimale. Si les annonces de cadres paraissent référencées en priorité à l'employeur, les annonces concernant les professions intermédiaires sont référencées à un poste. Le candidat y est décrit à son poste, avec les mots et les expressions propres à chaque profession. Mais il y a, contrairement aux annonces concernant les agents d'exécution, identification de la personne, à travers la reconnaissance de ses compétences et de sa situation par rapport à un employeur qui, s'il ne se nomme pas toujours, se raconte concrètement dans son activité.

3 - Les annonces "exécutoires"

Les annonces concernant les employés et les ouvriers montrent une modification profonde des représentations patronales face au "petit personnel". Il n'est pas rare de ne rien savoir de l'employeur : ni le nom, ni l'activité, ni le lieu. Les textes concernant le candidat sont réduits au minimum, contractés dans des abréviations qui paraissent agglutinées dans le désordre. Et pourtant, il y a un ordre dans tout cela : un ordre de travail, d'exécution, de rentabilité, qui ne s'encombre pas de ces petits mots qui, perte d'argent, sont perte de temps.

La plupart des annonces destinées aux employés administratifs et de gestion sont des annonces typiquement féminines. Comme pour le personnel de service aux particuliers, les rédacteurs ne s'embarrassent pas de formules autorisant la mixité des répondants, et se posent d'emblée en "patron" qui "exige", et qui ne discute pas.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux employés administratifs et de gestion

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
20	secrétaire	-3	nous
18	comptable	-3	vous
7	cabinet	-2	commercial
7	informatique	-2	d'une
6	44040	-2	dans
6	exigée	-2	notre
6	mi-temps	-2	votre
6	nantes		
5	npub		
4	bonne		

*société recherche comptable secrétaire mi-temps rue... Nantes.
Expérience informatique
écrire + cv au n° npub 44040 Nantes*

*entreprise 20 km nord de Nantes recherche secrétaire comptable
expérience exigée
envoyer cv, écrire n° npub 44040 Nantes qui transmettra*

En même temps que l'employeur disparaît, les phrases se font plus courtes, moins construites, le salarié est réduit à une fonction, à un besoin. Sa capacité de choix en est réduite d'autant, puisqu'il n'est informé que de ce qu'on lui demande. Ce type d'annonce, nécessairement domiciliée, peut donner lieu à plusieurs centaines de réponses. L'économie des mots se traduit en une perte de temps (consacré à la sélection).... et d'argent ? Peut-être, mais là n'est pas l'essentiel. L'économie est ailleurs, elle est relationnelle et salariale. Pour l'employeur, ce n'est pas ce temps du tri des CV qui dicte son choix. Au pire, il sélectionnera sur la photo. Ce qui lui importe, au moment d'écrire son texte, c'est d'anticiper un rapport direct de subordination, qui indique avant tout la disponibilité à son service qu'il réclame de sa secrétaire. En ne se disant pas, il signifie qu'il ne veut rien savoir de l'autre, le candidat est pour lui un anonyme.

Les employés de commerce bénéficient toujours de ce petit plus accordé, quel que soit le niveau, aux vendeurs. Se côtoient dans cette catégorie des annonces lapidaires passées par des artisans parisiens et des annonces plus complètes émanant d'entreprises de taille importante. Mais dans un cas comme dans l'autre, l'employeur ne se décrit pas non plus, au mieux il insiste sur la fonction de son salarié.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux employés de commerce

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
13	vendeuse	-3	dans
8	magasin	-3	des
7	vendeur	-3	du
6	/	-3	et
6	h	-3	la
6	tél	-3	notre
5	!	-2	bts
5	débutants	-2	de
5	paris	-2	développement
5	partir	-2	mission

Les deux annonces qui suivent représentent les situations extrêmes que l'on rencontre dans ce type de texte : d'une part, une grande entreprise rédige, pour un recrutement multiple, un texte long, où les descriptifs de poste et de profils prennent toute la place des informations. D'autre part, on trouve une annonce caractéristique d'artisan parisien dont le libellé laconique présage une situation d'exploitation avérée :

Nste - interlocuteur des entreprises du littoral complète ses équipes commerciales et propose plusieurs postes de télévendeuses à mi-temps. En liaison directe avec le directeur d'agence, vous êtes chargée de prendre les rendez-vous des commerciaux et de gérer leurs plannings de façon autonome. Agée de 30 à 40 ans, vous possédez un bon niveau culturel, une expérience réussie de la vente au téléphone et habitez à proximité de Lorient, Auray, Vannes, St Nazaire ou Nantes.

Merci d'adresser lettre + cv + photo à ncab ... 56850 Caudan sous référence...

Paris 17ème - Nste cherche vendeuse charcuterie débutante acceptée nourrie le 2. tél....

Le premier de ces textes se distingue des précédentes annonces par son caractère commercial par le côté parcellaire de la description, à la fois de la reprise et

du poste. Ici, l'équipe commerciale n'est plus "renforcée" ou "développée", mais "complétée", ce qui est signifiant de la représentation strictement fonctionnelle de l'activité proposée.

Au plus bas de l'échelle des annonces d'employés, strictement réservées aux femmes, se trouvent les offres destinées au personnel de service auprès des particuliers. Nombreuses sont les annonces paraissant dans Ouest-France émanant de couples parisiens à la recherche de "Bécassine". Tout est dit, ou presque, dans la liste des mots excédentaires, tant la syntaxe est contractée. Point de forme discursive, point de qualités recherchées ou de formation spécifique, sinon par la négative - "non fumeuse" ---.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux employés et personnels de service aux particuliers

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
18	employée	-3	en
18	nourrie	-3	nous
17	logée	-3	un
17	maison	-3	vous
15	couple	-2	de
11	fille	-2	et
11	ménage	-2	formation
10	cherche	-2	la
7	non	-2	notre
7	parisienne	-2	une

L'annonce qui suit est un modèle du genre. Elle montre à quel point la candidate recherchée est réduite à la tâche qui lui est confiée, en une succession de mots qui se tiennent sans verbe ni liaison : le sujet devient objet :

*région parisienne. Recherche employée maison pour 2 enfants +
entretien
nourrie logée non fumeuse
envoyer cv + photo npers ... 92370 Chaville*

Si l'employeur ne se décrit pas, il en dit largement aussi long sur lui que sur une offre d'emploi de cadre commercial. Il n'y a pas euphémisation de la situation de l'employeur : on sait comment il se situe, comment il conçoit le travail de son salarié, dans quel espace - néanmoins intime - il l'assigne.

Entre la secrétaire et la domestique, en passant par la vendeuse, les changements de forme que l'on peut repérer ne se justifient pas, là encore,

par des modifications objectives de poste. C'est plus dans l'assignation formelle propre à l'employeur que se comprennent ces distinctions, confirmant, au-delà des justifications de coût, la position subalterne et partiellement intégrée à l'ensemble de l'activité de l'employeur de ces postes féminins d'exécution.

On retrouve ce même type d'assignation au niveau des emplois masculins : ouvriers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat, ouvriers de la manutention et du transport, ouvriers agricoles et non qualifiés. La prééminence de l'intérim y est massive. Le texte est réduit au minimum, et le vocabulaire significatif se cantonne aux informations de poste et de contact. Pas de profil précis, pas de présentation de l'employeur, le candidat est réduit à sa qualification.

La distinction entre ouvriers qualifiés et non qualifiés est minime, et ce compte-tenu de la difficulté à repérer à quel niveau de reconnaissance de la qualification se place l'employeur, en l'absence bien souvent de précisions à ce sujet. Là encore, les mots excédentaires suffiraient à deviner l'annonce, les formes déficitaires montrant que sont exclus d'emblée tous ces petits mots qui lient un texte, en font un tout logique et discursif, pour finalement mesurer la "valeur" des candidats.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux ouvriers qualifiés

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	n	écarts réduits	mots
12	ohq	-5	de
12	ti	-5	le
11	p3	-5	vous
11	tél	-4	la
10	qualifié	-4	nous
8	présenter	-4	une
8	qualifiée	-4	votre
8	recherche	-3	commercial
8	se	-3	dans
7	nste	-3	des

Hormis les références à la qualification, la différence entre ces deux groupes fait apparaître une hiérarchie entre les modes de contact téléphonique et direct. La "présentation", courante pour les entreprises intérimaires, est

aussi suggérée par les petites structures, comme les garages ou les entreprises artisanales du bâtiment.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux ouvriers agricoles et non qualifiés

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
9	tt	-3	vous
7	certificats	-2	du
7	présenter	-2	la
6	se	-2	le
6	tél	-2	nous
5	automobile		
5	chantier		
5	cherche		
5	nantes		
5	nmart		

De même que les profils sont peu élaborés, les dossiers de candidatures se résument le plus souvent à une présentation, où les certificats de travail - écrit patronal - font référence, plus que des certifications scolaires ou des descriptifs sur cv. L'individu ici est inexistant : d'un côté il est privé de contact avec son employeur, puisque l'agence d'intérim passe l'annonce, et d'un autre côté, il est privé de parole, celle-ci étant dévolue en priorité à ses anciens employeurs.

Nste tt nantes recrute électromécaniciens tourneurs p3 sur commandes numériques - fraiseurs traditionnels et moulistes connaissant groupe électrogène

se présenter avec cv et certificats de travail nste tt nantes tél...

recherche mécanicien aut qualifié tél ... nste

Les ouvriers du transport et de la manutention sont moins souvent recrutés par le biais de l'intérim, et les références à des compétences plus formalisées sont plus fréquentes. Même si ces annonces sont austères, elles font mention d'équivalences en terme de diplôme et de permis. L'acte de déplacement suppose une autorisation spécifique, un "permis" qui certifie la compétence, ainsi que la société dans son ensemble l'exige.

Un ouvrier tourneur peut ne pas posséder de CAP pour exercer son métier, mais tout chauffeur doit posséder un permis. L'employeur, reproduisant des

instances de contrôle social qui dépassent ses exigences propres, renforce sa demande en passant du "permis de conduire" au "passeport professionnel".

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux ouvriers du transport et de la manutention

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écart/ réduits	mots
27	magasinier	-2	de
10	permis	-2	vous
7	nantes		
6	ayant		
6	cap		
6	personne		
5	v.		
5	44040		
5	bep		
5	mécanique		

On ne demande pas tant au chauffeur ou au magasinier d'être - compétent, qualifié, expérimenté, sérieux etc. - mais d'avoir, de posséder. Garantie qui protège avant tout l'employeur qui confie à son salarié le déplacement de sa production, charge lourde - en kilogrammes et en symboles - qui nécessite une reconnaissance sociale large.

*recherchons aide magasinier
permis vl bep ou cap électromécanique pour nantes sud
lettre manuscrite et photo
écrire n°... npub ... 44040 nantes*

En contrepartie d'un emploi ni élevé dans l'échelle des qualifications, ni sans doute dans celle des salaires, sans aucune indication sur l'entreprise qui embauche, les exigences de l'employeur sont élevées, alliant le permis à un diplôme de niveau V, réclamant en outre une lettre manuscrite et une photo. Assimilés à des "commerciaux" dans le sens où ils sortent de l'entreprise, et sont donc amenés à la représenter à l'extérieur, ces salariés occupent, dans les représentations de leurs recruteurs, une position plus contrôlée que celle des autres salariés d'exécution.

Les contractions de formes sont caractéristiques des annonces d'offres d'emplois d'exécution. Contraction et contention dans un faible nombre de

mots, dictés dans un ordre référencé à une position d'opérateur dont la seule fonction guide la logique. L'employeur s'y efface devant le geste de son employé, témoignant de l'éloignement social dans lequel il le maintient. Les mots utilisés ne sont pas des mots vides, ils condensent tout un rapport salarial qui se construit dès l'offre d'emploi, en dehors de toute logique financière.

4- les annonces "invisibles"

Ces annonces se rapprochent de celles d'employées de commerce, mais elles ont la particularité d'être silencieuses sur le statut des embauchés. Elles se fondent sur le revenu que peut procurer l'activité proposée, qui est présentée davantage dans son aspect lucratif que professionnel. Les recruteurs ciblent leur public : des femmes, des jeunes, des étudiants, et insistent sur le caractère ponctuel du travail demandé. Les deux mots les plus significatifs - gains et transport - font d'ailleurs explicitement référence à un mode de rémunération.

Mots excédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées à des salariés dont le type de poste n'est pas mentionné

mots en excédent		mots en déficit	
écarts réduits	mots	écarts réduits	mots
10	gains	-3	de
10	transport	-2	+
6	travail	-2	des
5	18		
5	h		
5	jour		
5	sans		
4	i		
4	formation		
4	activité		

S'il s'agit de travaux à caractère commercial, on ne peut parler ni de poste ni véritablement d'emploi (un "gain" n'est pas un "salaire"), comme les deux exemples ci-dessous le montrent :

société Nantes recrute jh jf. formation et transport assurés, gains motivants, tél.....

nste recherche étudiants-es pour Nantes, travail facile, gains 500 f par jour possible. tél impérativement de 18 h à 19 h 30

Ces annonces sont toutes très courtes. Elles comptent au maximum trois lignes, et sont toujours lapidaires. Sans mots de liaison, sans phrase construite, ces formules contractées sont caractéristiques des annonces destinées aux "petits boulots".

Offres d'emploi sans emploi, sans poste et sans salaire, ces annonces dépouillent le travail de tous ses attraits identifiants pour ne s'adresser qu'à des lecteurs nécessiteux. L'intérêt purement financier mis en évidence indique dans le même temps la place que le recruteur accorde à ces employés : ils n'ont à attendre que de l'argent, mais c'est aussi uniquement ce que l'on attend d'eux.

La simple lecture des annonces d'offres d'emploi nous en apprend beaucoup sur les conditions de l'embauche, telles que cherchent à les signifier les recruteurs. Elles sont un reflet des représentations patronales, et clivent, non seulement des postes et des niveaux d'emploi, mais des modes d'anticipation du rapport salarial. Pour illustrer cet effet de miroir, il nous faut situer, dans l'histoire des entreprises et des recrutements, l'histoire de quelques unes de ces annonces, telles que leurs rédacteurs nous les laisse entrevoir.

III.B Offres d'emploi : l'effet miroir

L'annonce d'offre d'emploi n'est pas un produit fini. Si elle représente en partie le mécanisme de l'embauche, elle n'en saisit qu'un moment déterminé, qui, à lui seul, ne peut résumer l'ensemble du mécanisme. Dans le meilleur des cas, une annonce est un préalable à l'emploi, dans le pire, elle ne suscite aucune candidature, et donc aucune embauche.

Les histoires d'annonces qui suivent ont pour objectif de synthétiser l'analyse textuelle que nous avons présentée, dans une perspective plus large, en reliant les annonces avec les événements qui les précèdent et qui les continuent. Nous verrons à quel point le moment de l'offre d'emploi ne constitue qu'une petite partie de l'histoire, mais en même temps condense dans un texte les éléments les plus significatifs de celle-ci.

Il nous faut donc définir un statut à l'offre d'emploi médiatique, et ce en rapport aux principes qui président à tout recrutement. La presse se fait l'écho, dans les rubriques consacrées aux petites annonces, de multiples aspects de la vie sociale : naissances, mariages, décès, rencontres amoureuses, vente d'objets divers, de meubles, d'électroménager, de véhicules, locations et ventes de logements etc. , parmi lesquels l'offre d'emploi s'inscrit dans une pratique sociale de l'annonce qui dépasse le seul champ de l'embauche. Il y a donc, dans le principe même de l'offre médiatique, un aspect publicitaire qui définit tout mécanisme d'annonce par voie de presse. Mais il y a aussi, parce qu'il s'agit spécifiquement de recrutement, l'expression préalable à la relation salariale, qui, en même temps que le texte cherche à la définir, en pose implicitement les bases. Le candidat recherché n'est jamais le seul enjeu de l'offre, les "profils" ont leur "face" cachée.

III.B.1 Histoires d'annonces

L'annonce d'offre d'emploi a une histoire. Parfois, une même histoire en lie plusieurs, qui se comprennent dans l'entreprise. Histoires d'annonces et histoires d'embauches, histoires de textes et de sélections, c'est ainsi que les trois séries d'offres d'emploi qui sont présentées ici se situent. Elles correspondent toutes les trois à des grandes entreprises de l'agglomération nantaise, dont il nous faut taire le nom¹ puisque les entretiens ayant permis le recueil des informations ont été réalisés en toute confidentialité. Il s'agit, dans tous les cas, d'entreprises prestigieuses, dont les marques ou enseignes sont connues dans la France entière, voire pour les deux entreprises industrielles, dans le monde entier.

La première de ces histoires raconte comment deux annonces apparemment très différentes procèdent de la même décision de création de poste. La deuxième présente des annonces situées dans des hiérarchies différentes de la même entreprise, et les met en relation avec les pratiques de gestion du personnel et de recrutement. La troisième relate la sélection des candidats à partir de curriculum vitae reçus après la parution des annonces. Trois façons différentes de traiter ces offres d'emploi, mais qui chacune apporte un nouvel éclairage sur la compréhension des textes et leurs prolongements.

1/ *Le miroir aux alouettes*

Soit deux annonces émanant de la même société, parues à quelques mois d'intervalle dans la presse régionale : l'une demande une secrétaire sténo-dactylo, l'autre un assistant pour le président. Ces deux annonces encadrées, ont été publiées sous le même format, un samedi, sur les pages "Grand-Ouest", à la rubrique "Finance - Administration - Gestion".

Question : y-a-t-il un lien entre ces deux postes ?

¹Dans le même souci, nous taïrons le produit qu'elles fabriquent. Deux d'entre elles produisent des articles de consommation courante, dont certains modèles sont luxueux, la troisième est une centrale d'achat de la grande distribution alimentaire.

annonce n°1	annonce n°2
<p>"NOM+Logo" ZI de Carquefou recherche pour son Président :</p> <p>SECRÉTAIRE-STÉNO/DACTYLO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance parfaite de l'anglais. • Sténo française. • Utilisation traitement de texte (Triumph Adler ou similaire). • Tâches de secrétariat : suivi et prise de comptes rendus de réunions, préparation et présentation de dossiers, etc... • Rapide, discrète, très ordonnée, méthodique, ayant le respect de la précision et du classement. • Disponible. Déplacements possibles ETATS-UNIS et CANADA. <p>Expérience professionnelle souhaitée ainsi qu'une bonne culture générale.</p> <p>Sérieuses références attendues. Indiquer vitesse de sténo. Confidentialité assurée.</p> <p>Adresser impérativement CV, lettre manuscrite, photo, salaire actuel et salaire souhaité à :</p> <p>"P. DURAND - NOMGROUPE" Rue du Nouveau Bâlé - 44470 CARQUEFOU Il sera répondu à toutes les lettres</p>	<p>"NOM+Logo" "NOM" INTERNATIONAL LEADER MONDIAL DE "PRODUIT"</p> <p>recherche</p> <p>UN ASSISTANT POUR SON PRESIDENT</p> <p>Il est demandé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expérience confirmée d'un Centre de Profit. - Maîtrise des fonctions financières. - Maîtrise des fonctions commerciales. - Connaissance du calcul du coefficient des prix de revient. - Connaissance de la gestion. <p>La langue anglaise est indispensable Devra être disponible pour remplacer le Président auprès des sociétés filiales et satellites (Europe et Amérique).</p> <p>Sera un travailleur acharné, connaissant et approfondissant ses dossiers.</p> <p>Poste basé à Nantes.</p> <p>Curriculum vitae + lettre manuscrite. Prétentions indispensables. Il sera d'ailleurs répondu à tous.</p> <p>Les dossiers seront traités en toute confidentialité.</p> <p>Écrire à : "Pierre CHATEAU - NOMGROUPE" n°1 AP Rue du Nouveau Bâlé - 44470 CARQUEFOU Cedex</p>

- annonce n° 1 : secrétaire-sténo/dactylo

La première information est le nom de l'entreprise et le logo. Suit la localisation (zi de Carquefou) et une mention de positionnement hiérarchique : *recherche pour son Président*. L'annonce n'est donc pas seulement fonctionnelle, elle situe immédiatement le besoin au niveau d'une personne haut placée dans la hiérarchie.

L'intitulé du poste ne mentionne par contre aucune spécificité de statut ni de qualification. Auprès du président, ce n'est pas une "secrétaire de direction" qui est recherchée, mais une *secrétaire-sténo/dactylo*, passant directement au fonctionnel.

Suit une énumération qui mêle étroitement profil du candidat et définition du poste : en premier : *connaissance parfaite de l'anglais* suivi immédiatement de *sténo française*. L'aspect bilingue apparaît, mais dans des tâches précises en ce qui concerne le français (la sténo) alors que l'anglais, qui

doit être *parfaitement* connu, n'est pas spécifiquement rattaché à une fonction particulière.

La deuxième série d'informations concerne le travail lui-même : elle part de l'outil *utilisation traitement de texte (triumph adler ou similaire)* et caractérise du matériel et des actes plus que des capacités. Il en est de même au niveau des *tâches de secrétariat : suivi et prise de comptes rendus de réunions, préparation et présentation de dossiers, etc...* on ne sait plus très bien s'il y a besoin d'initiatives ou si tout simplement on désire une secrétaire exécutrice.

Les qualités qui suivent viennent renforcer l'ambiguïté : *rapide, discrète, très ordonnée, méthodique, ayant le respect de la précision et du classement* font référence explicitement à des qualités d'exécutante, même s'il s'agit d'exécution de "haut niveau" (pour le Président). En outre, ces qualités sont explicitement mentionnées au féminin ne laissant pas de doute sur le sexe du candidat recherché.

Les derniers éléments renforcent l'idée qu'il s'agit d'un poste proche du pouvoir : *disponible. Déplacements possibles ETATS-UNIS et CANADA. expérience professionnelle souhaitée ainsi qu'une bonne culture générale.* On dépasse là la simple réduction du poste à une fonction, du profil à des compétences, on lui demande implicitement d'être une exécutante "intelligente", disponible et qui se débrouille. Il y a vraiment confusion des genres : les qualités demandées mêlent la conformité et l'esprit d'initiative.

C'est l'exigence de l'employeur (le Président ?) qui va clôturer la demande : *sérieuses références attendues. Indiquer vitesse de sténo.* Puis plus loin *adresser impérativement* etc. L'employeur indique qu'il demande quelqu'un de haut niveau de par de ses exigences et la place hiérarchique qu'il propose (et aussi par l'investissement que représente une annonce encadrée de cette taille), alors que les contreparties en terme de qualification (sténo/dactylo) et de descriptif des tâches (*très pratiques et rigides*) comme de qualités (*discrétion, ordre, méthode, respect*) sont assimilables à des postes d'exécution.

Enfin, la prise de contact *impérative* demande cv, lettre manuscrite, photo salaire actuel et salaire souhaité à envoyer au chef du personnel (et non au

DRH). Les allusions à la confidentialité et au salaire actuel font entendre que l'employeur donnerait la préférence à une salariée.

- annonce n°2 : assistant pour le président.

La deuxième annonce se présente différemment et de manière beaucoup plus structurée : le même logo pour commencer, mais avec répétition du nom de l'entreprise et sa situation sur un champ concurrentiel : "*NOM international, leader mondial*". L'entreprise ne recherche plus "pour son Président", elle recherche *un assistant pour son président*. Ce qui signifie que l'assistant en question est déjà ciblé dans l'organigramme comme proche du président, et ce aux yeux de l'ensemble de l'entreprise. Dans la première annonce, on aurait pu lire : la secrétaire du président, ou une secrétaire de direction, ou une secrétaire bilingue, comme cela sera mentionné lors de l'entretien avec le DRH. Mais les fonctions n'étaient pas explicitement décrites, au contraire du profil.

Il est demandé une succession de connaissances qui ne sont en aucun cas formalisées, mais présentées sous une forme floue : *expérience, maîtrise, connaissance*. Pas de niveau de formation, pas de référence à des outils spécifiques ou un domaine très pointu. Le recruteur table en premier lieu et de façon prépondérante sur l'expérience professionnelle.

En ce qui concerne les qualités, si elles sont proches, elles ne sont plus formalisées de la même façon :

- *connaissance parfaite de l'anglais* devient *la langue anglaise est indispensable*,
- *déplacements possibles États-Unis et Canada* devient *devra être disponible pour remplacer le Président auprès des sociétés filiales et satellites (Europe et Amérique)*,
- *rapide, discrète, très ordonnée, méthodique* etc devient *sera un travailleur acharné, connaissant et approfondissant ses dossiers*.

Les différences observées sont de deux ordres : tout d'abord les phrases sont mieux construites. Le candidat prend une place de sujet : de "disponible", il "devra être disponible" et ce dans un but clairement indiqué. Ensuite, les qualités individuelles caractérisent le sexe : *discrète et ordonnée* pour la femme, *travailleur acharné* pour l'homme. Les qualités sont des modèles du genre...

Dans la prise de contact, on remarque d'autres différences : les pièces du dossier sont *impératives* dans l'air once n°1 et sont seulement mentionnées dans l'annonce n°2, sachant que la photo, soudainement, disparaît. En outre, le *salaire souhaité* devient, pour l'assistant, des *prétentions*. Les phrases sont moins restrictives : la *confidentialité assurée* devient *les dossiers seront traités en toute confidentialité*. Enfin, le dossier est à envoyer directement au DRH.

D'un point de vue comparatif, ces deux textes font d'emblée apparaître des variations propres au niveau d'emploi, au sexe, aux fonctions du candidat recherché. A ce stade, leur comparaison a déjà une portée plus générale puisqu'elle met en évidence les choix à la fois des mots et des structures syntaxiques pour présenter deux postes, dont le coût d'annonce est le même. Par rapport à l'histoire de ce recrutement dans l'entreprise, ces deux offres nous apprennent également comment - et pourquoi - ces transformations ont eu lieu.

L'annonce n°1 a été passée sans qu'une véritable définition de poste n'ait été réalisée. Elle avait pour but de répondre par une seule embauche à plusieurs besoins en même temps. Il s'agissait en fait de combler un manque à la fois au niveau des tâches de secrétariat sur place et au niveau d'une assistance auprès de la direction. Le profil a été défini en fonction de ces besoins immédiats, dans l'objectif de répondre à des demandes diverses qui étaient apparues à la suite d'une augmentation de l'activité tertiaire.

Les caractéristiques des annonces passent successivement d'un profil assez qualifié (anglais courant, bonne culture générale) à des compétences très techniques d'exécutant. Pour le DRH de l'entreprise : *"c'est quand même une personne qui ferait partie de l'organigramme, donc, de même que dans l'annonce, je pense qu'on mettait "bonne culture générale" ça va ensemble"*. Sur les 74 réponses reçues à la suite de cette annonce, 3 femmes ont été retenues. Entretiens, analyse graphologique, puis à nouveau entretiens, finalement l'une d'elle a été embauchée... et n'a pas terminé sa période d'essai. Pourquoi ? Pour la direction, la raison est simple : *"c'était pas une personne performante en secrétariat, c'est le moins qu'on puisse dire, c'était quelqu'un qui n'était pas ordonné, qui n'était pas au top niveau, quoi, qui*

était loin d'être au top niveau. Qui parlait anglais, qui avait certainement une bonne culture générale, par contre dans les tâches quotidiennes de classement, elle était pas rigoureuse, bon voilà..."

On se trouve ici devant un exemple de profil bâtardisé où, in fine, sera privilégié un des aspects au moment de l'embauche (ici l'aspect des connaissances "nobles") alors que l'entreprise, et cela était évident dans l'annonce, n'était pas prête à attribuer à la candidate un poste correspondant à ces compétences.

Alors, pourquoi avoir privilégié ces qualités, alors que pour la gestion des affaires courantes, on voulait tout simplement une bonne sténo/dactylo méthodique, discrète etc.. C'est d'ailleurs ce qu'on lui a demandé au départ, et qui a été déterminant dans l'échec. Il est clair que l'employeur a raisonné ici de façon uniquement projective : il fallait combler les manques, et une femme, ça peut être cultivée et pratique, ordonnée et bilingue, etc. donc, pourquoi pas ne trouver quelqu'une correspondant à l'ensemble de ces qualités? C'est l'éventualité d'une proximité avec la direction qui a perturbé le "jeu" du recrutement. Cette femme devait en même temps "représenter" l'entreprise, et donc en refléter l'image. C'est sur cet aspect, valorisant, qu'a été orientée la sélection : sur l'image et non sur la tâche. Contradiction essentielle, car une exécutante obéit mais ne représente pas : même les brebis n'ont que quatre pattes.

Pratiquement du côté de la domination, l'annonce laissait paraître la tentation de chercher un semblable. C'est par ce côté que les réponses sont arrivées, et que le choix s'est opéré. Reflet d'un miroir aux alouettes : avant la fin de sa période d'essai, la jeune femme s'est envolée.

A la suite de cet "échec", l'expérience n'a pas été renouvelée, mais l'organisation interne de la société a été revue. Les tâches administratives ont été dévolues au personnel administratif (qui en avait alors un peu plus....) et c'est un poste ciblé "proche du président" qui est recherché, et qui devient technique, masculin et hiérarchiquement placé. L'annonce n°2 est un remaniement de l'annonce n°1. Les formules changent et se précisent. Les "clins d'oeil" que l'on percevait dans la première annonce deviennent de véritables "appels du pied". Bien sûr, ce virage n'est pas présenté comme un échec, mais comme une opportunité liée à des circonstances extérieures :

"la personne était pas compétente, elle a quitté la société, et après il y a eu un projet pour créer une filiale au Portugal, on en a profité pour remodifier le poste et simplifier cela sur le poste d'assistant de président et d'avoir quelqu'un qui est capable de parler portugais aussi." le portugais n'était pourtant pas demandé dans l'annonce...."donc vous voyez, même en cours de recrutement ça peut évoluer"....

Le DRH est un jeune diplômé qui affirme que son métier est avant tout une question de "feeling". En l'occurrence, il interprète la révision de ce recrutement, non pas comme une erreur, mais comme la preuve de l'impossibilité de prévoir les "vices cachés" des candidats à l'embauche : *"à titre d'exemple, vous pouvez prendre les meilleurs précautions, prendre les renseignements, vérifier les diplômes, passer des tests, des entretiens, des graphos...il y aura toujours un élément déterminant dans l'engagement du recruté, du candidat du style : l'épouse, l'épouse qui pour un cadre ne pourra pas s'adapter à une ville, ne pourra pas...."* Effectivement, à quoi sert à l'entreprise un cadre dont l'épouse ne peut pas s'adapter... on ne va tout de même pas faire passer l'entretien à toute la famille !

Mais cette ambivalence, qui peut faire passer, au sein d'un même texte, de l'impératif aux qualités valorisantes, il la résume en ces termes : *"bien souvent il y a un décalage entre l'image qu'on veut donner de l'entreprise et la réalité de la fonction"*.

2/ Chaque mot à sa place

Soit trois groupes d'annonces émanant de la même société, une centrale d'achat de la grande distribution alimentaire. Le premier groupe concerne des postes administratifs(3), le deuxième groupe des assistants chef de produit (2) et le troisième groupe des responsables d'entrepôt (2).

Question : quelle est leur logique ?

Groupe A:**Annonce n° 1 :**

<p>"LOGO + Unissez-vous à ceux qui réussissent"</p>	<p>SECRETAIRE</p> <p>Nantes</p> <p>De niveau B.T.S., vous pratiquez la sténo, vous utilisez les outils bureautiques et vous possédez une bonne orthographe.</p> <p>Capable d'initiative, discrète et efficace, vous avez l'habitude des contacts téléphoniques à tous niveaux et vous justifiez d'une expérience significative en secrétariat de 3 ans minimum.</p> <p>Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, photo, CV et rémunération actuelle) à :</p> <p>"Christine BARRE - NOM" B.P. 211-44471 CARQUEFOU CEDEX</p>
<p>"NOM"</p>	

Annonce n°2 :

<p>"LOGO"</p> <p>SECRETAIRE EXPERIMENTEE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remplacement congés maternité. - Expérience auprès d'un responsable du personnel indispensable <p>Adresser votre dossier à :</p> <p>"Christine BARRE" "NOM" - BP 211 44471 CARQUEFOU CEDEX</p>
<p>"NOM"</p>

Annonce n°3 :

"NOM" RECHERCHE pour son site de Carquefou, standardiste-hôtesse d'Accueil à temps partiel, 25 heures par semaine (9H30 - 11H30 / 12H45 - 15H45). Expérience similaire indispensable. Adresser courrier, CV, photo à : "Christine Barré . "Nom". BP 211.44471 Cedex

La première annonce s'adresse à une candidate qui occupera un poste à temps plein et permanent. Elle est diffusée sur un champ large (3 départements) et fait l'objet d'un encadré. Elle est signalée en premier lieu par le logo de l'entreprise accompagné d'un slogan. La présence de ces signes publicitaires place le poste à un niveau d'intégration fort. Il s'agit réellement de faire entrer quelqu'un dans l'entreprise. Il n'y a pas de lien entre le poste et le demandeur, pas de verbe de type "recherche" ou "recrute", mais une

juxtaposition du logo, du slogan et du poste. Vient immédiatement après la commune de l'entreprise, qui en fait est Carquefou, mais ici est située à Nantes, en référence à une grande ville. La description du poste se limite à son intitulé. Exception faite de l'indication de *secrétaire*, les tâches et les fonctions ne sont pas décrites.

C'est donc sur le profil que l'essentiel de l'annonce repose. Il s'agit là d'une stratégie qui vise à réduire le nombre de réponses en limitant les candidatures possibles : on ne vous demande pas si vous savez le faire, on vous demande d'être ce que nous décrivons.

Quatre compétences sont ainsi clairement demandées : le *niveau BTS* (référence formelle à un savoir reconnu, mais sans que la spécialité de formation soit explicitement décrite), la pratique de la *sténo* (une compétence liée à une pratique), l'utilisation d'*outils bureautiques* (une compétence opérationnelle et technique, mais qui reste peu précise) et une *bonne orthographe*. Toutes ces compétences sont vérifiables à l'occasion de tests relativement simples et par des copies de diplômes. L'entreprise désire sélectionner en premier lieu sur des éléments repérables et objectifs.

La deuxième partie de l'annonce concerne des qualités plus difficiles à évaluer : *capable d'initiative, discrète et efficace, habitude des contacts téléphoniques*, le tout assorti d'une *expérience significative de 3 ans*. En clair, on demande à la candidate d'explicitier comment elle a mis en oeuvre toutes ces qualités pendant au moins trois ans chez quelqu'un d'autre.

Si l'on se met du côté de l'employeur, cela pourrait se lire ainsi : on vous demande de l'initiative mais aussi de la discrétion. Entendez par là que l'initiative est bornée à certaines tâches. On lui demande aussi d'être *efficace* et de *nouer des contacts à tous niveaux*, ce qui laisse sous-entendre qu'elle pourrait bien avoir à régler les affaires des grands de l'entreprise, mais sans en faire partie. Mais ce n'est pas de cette manière que cette annonce est rédigée. Alors que nous verrons plus loin que pour d'autres postes, les fonctions sont réellement détaillées, on se trouve ici devant une autre stratégie, qui consiste à sous-entendre les fonctions à partir des qualités de la candidate. Ceci peut s'expliquer de différentes manières :

- D'une part, il s'agit d'une offre dont l'entreprise sait par avance qu'elle n'aura pas de mal à satisfaire, puisque les candidatures seront sans doute

nombreuses. Il lui faudra donc opérer une sélection, et elle pose d'emblée les bases de celle-ci. Elle renvoie la postulante à ce qu'elle est, ce qui va lui permettre, dans un deuxième temps, de procéder à un tri.

- D'autre part, on se trouve devant une formulation qui lie la fonction à la qualité de la candidate. Ceci met à distance la procédure de sélection et déplace les raisons de celle-ci sur les caractéristiques de la future secrétaire. Dans le même temps, elle laisse la place à une certaine souplesse, puisque ne sont pas décrites les fonctions qui lui seront demandées, mais les qualités qui sont requises de sa part. Ainsi, l'entreprise ne s'engage pas au-delà d'un intitulé de poste, et se laisse toute possibilité de négociation que ce soit sur le statut, le salaire, la place hiérarchique ou les conditions de travail.

La deuxième annonce correspond à un remplacement de congé maternité et demande explicitement une secrétaire expérimentée. Si l'information la plus visible est le logo de l'entreprise, celui-ci n'est plus assorti du slogan puisqu'en effet, il ne s'agit plus alors d'une "union", mais d'une "liaison" passagère. L'expérience est très explicitement mentionnée, et répétée dans le texte, en la spécifiant d'un point de vue organisationnel. C'est une secrétaire directement adaptable dans un service du personnel, et plus précisément auprès du chef du personnel qui est demandée. La temporalité du poste alliée à l'exigence d'expérience réduit immédiatement l'ensemble des candidatures à un profil ciblé sur l'opérationnalité plus que sur l'adaptabilité. On en sait finalement plus sur ce poste que sur le premier, alors que le texte est considérablement plus court.

La prise de contact, qui précisait avec une formule de politesse (*merci d'adresser*) les pièces à joindre lors de la première annonce, se réduit au minimum, il ne s'agit plus que d'*adresser votre dossier*. Si l'investissement de l'entreprise lors de l'étude de la candidature est revu à la baisse, l'investissement qu'elle demande au candidat pour postuler est aussi plus limité.

La troisième annonce concerne une standardiste-hôtesse d'accueil à temps partiel. Cette annonce n'est pas encadrée, elle doit être discrète afin de ne pas attirer trop de candidatures. La stratégie adoptée est essentiellement de recruter quelqu'un de proche géographiquement, qui est réellement à la

recherche d'un temps partiel (une mère de famille, par exemple) et qui pourra se stabiliser dans le poste. Si le poste n'est pas décrit, l'annonce insiste de trois manières différentes sur la réduction du temps de travail : *temps partiel...25 heures par semaine...* puis les horaires sont détaillés. Devant l'affluence de candidatures pour un tel poste, c'est donc la spécificité du temps partiel qui va primer. Dans la même optique, l'annonce, qui passe sur une aire géographique réduite, précise d'emblée, non pas *Nantes* comme sur la première annonce, mais *Carquefou*, puisqu'il s'agit là de privilégier des candidates locales.

Pour ces trois annonces, l'adresse du dossier est personnalisée, puisque sur chacune est mentionné le nom de l'assistante du DRH. Ce dernier n'intervient que pour les postes d'encadrement.

Ces trois annonces témoignent d'une grande expérience en matière de recrutement et d'une bonne anticipation de l'impact provoqué par une annonce d'offres d'emploi. En effet, à la suite de la délocalisation du centre administratif, cette entreprise a eu l'occasion d'embaucher dans des proportions considérables ces dernières années. Elle a pu tester maintes fois différentes stratégies, et anticipe bien les suites de chaque annonce passée dans la presse. S'adressant à un secteur commercial, elle connaît en outre des difficultés de recrutement sur certains postes, qui l'amènent à modifier justement sa stratégie de rédaction des annonces quand elle doit faire face à des embauches moins faciles à pourvoir que des postes de secrétariat. La cohérence des rédactions, qui insistent plus sur les critères de sélection que sur les postes eux-mêmes, mais qui arrivent, en peu de mots, à mettre l'accent sur ce qui sera retenu in fine, permet à cette société de recruter souvent, et vite, sans rencontrer, au niveau des postes administratifs, de problèmes importants. Au contraire des offres qui suivent, l'objectif de ces annonces n'est pas d'attirer les candidats, mais de les présélectionner¹.

¹Pour le personnel tertiaire, la sélection se fait surtout par des tests d'aptitude en poste.

Groupe B :

Les deux annonces du groupe B sont parues le même jour, un samedi de juin 1992, dans les pages destinées au Grand Ouest. Toutes deux d'un format important (16 cm x 7,7 cm), elles se présentent de la même manière : le tiers gauche est occupé par le logo, le slogan ("*Unissez-vous à ceux qui réussissent*") et un texte identique : *leader de la distribution, nous nous développons fortement au travers de nos enseignes "NOM". Notre objectif prioritaire : satisfaire nos clients par les prix de la compétence.* En bas de l'annonce, comme pour les précédentes, figure le nom de la société. Nous reproduisons ici en parallèle les deux textes :

annonce n°1	annonce n°2
<p>ASSISTANT CHEF DE PRODUIT CREMERIE</p> <p>NANTES</p> <p>Au sein de notre activité Produits Libre-Service/Frais et sous la responsabilité du chef de produit crèmerie, vous assurerez le suivi des accords commerciaux avec les fournisseurs, la négociation des plans promotionnels et la liaison avec l'approvisionnement.</p> <p>Agé de 25 à 35 ans, de niveau Bac+2, vous justifiez d'une expérience de 3 ans minimum, acquise en Super/Hypermarché ou chez un industriel et d'une bonne connaissance des produits laitiers.</p> <p>Les outils informatiques vous sont familiers.</p> <p>Vos capacités d'organisation, votre sens de la communication, vos qualités de négociation seront des éléments déterminants.</p> <p>Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, photo, CV et rémunération actuelle) à : "Christine BARRE - NOM -" BP 211 - 44471 CARQUEFOU Cedex</p>	<p>ASSISTANT CHEF DE PRODUIT BAZAR</p> <p>NANTES</p> <p>Au sein de notre activité Marchandises Générales et sous la responsabilité du chef de produit bazar, vous avez une mission d'audit et de conseil auprès de nos magasins concernant les implantations du rayon et le choix des assortiments.</p> <p>Vous assurez la coordination entre la centrale, les points de vente et le marketing national.</p> <p>Agé de 25 à 35 ans, de niveau Bac+2, autonome et disponible, vous justifiez d'une expérience acquise en grande distribution et d'une bonne connaissance des produits (chef de rayon Hyper).</p> <p>Pragmatique, vous faites preuve de réelles qualités de communication, de capacités d'analyse et d'organisation.</p> <p>Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, photo, CV et rémunération actuelle) à : "Christine BARRE - NOM -" BP 211 - 44471 CARQUEFOU Cedex</p>

Parues le même jour, et pour des postes de niveau identique (correspondant à des agents de maîtrise), les deux profils présentent de fortes similitudes

quant à l'âge, le niveau de formation et les fonctions. Comme pour le poste fixe de secrétaire, ces deux annonces sont rédigées à la deuxième personne, ce qui met d'emblée le candidat en situation d'être reconnu, en prévision d'une intégration future. En revanche, contrairement aux annonces administratives, le logo et le slogan s'accompagnent d'un texte accrocheur, dont on perçoit bien qu'il est destiné autant aux clients qu'aux candidats. Comme de nombreuses sociétés commerciales, celle-ci cible large sur sa publicité et son image. La formule est ambiguë : *satisfaire nos clients par les prix de la compétence*. Cette entreprise fixe en général son image sur les prix bas, comme d'ailleurs les clients le demandent. Alors que peuvent bien signifier ces "prix de la compétence" ? Prix bas ou prix élevés ? compétence réduite ou de "valeur" ? On comprend mieux si on se met du côté de l'employeur : la compétence dont il parle concerne justement la capacité à faire baisser les prix. En tant que centrale d'achat, la société achète et revend une marchandise qu'il lui faut obtenir à meilleur marché possible. La compétence qui est ici réclamée est celle du marchandage. A travers cette formule, l'annonce affiche son objectif, qui est aussi celui de ses clients, mais qui doit être celui de ses salariés ; elle vise à générer, chez le lecteur, une identification aux objectifs de son employeur potentiel.

Quatre temps scandent les textes : le premier est descriptif et met le candidat en fonction ; le second énumère des critères objectifs de sélection, le troisième fait état de qualités particulières et individuelles, et enfin le quatrième prépare la prise de contact - identique dans les deux cas -.

On note alors des différences, à la fois sur l'ensemble du texte et sur des points particuliers. Sur l'ensemble tout d'abord, la première annonce est rédigée au futur, alors que la seconde s'adresse au candidat au présent. Le choix d'utilisation de ces deux temps peut s'expliquer par les difficultés anticipées de l'entreprise à trouver des "responsables bazar", comme l'explique l'assistante du DRH : *"ce qu'on appelle chez nous des assistants points de vente par exemple, en bazar, ben, pour trouver ça, faut se lever tôt ! c'est tout bête hein, mais c'est un poste d'agent de maîtrise, c'est pas un acheteur, c'est quelqu'un qui conseille les magasins dans leurs assortiments, dans la mise en place des rayons, et tout ça, donc il faut qu'il connaisse bien le bazar, que ce soit un homme de terrain, quelqu'un qui a été chef de rayon, c'est pas mal, bon je sais pas, y'en a pas..."*

En décrivant la fonction du salarié au présent, le rédacteur essaye de "forcer le destin", il agit comme si le poste était pourvu, comme si la personne qu'il recherche existe avec certitude, ce dont, justement, il doute.

Le reste de l'annonce est construit dans l'objectif d'attirer plutôt que de sélectionner : l'expérience n'est pas quantifiée, mais, surtout, il n'est pas fait mention d'un tri particulier (les qualités sont davantage des "descriptions" que des "éléments déterminants"). Enfin, si l'on compare les deux textes, on constate que le premier accorde une place plus importante au profil qu'à la description du poste, laquelle est plus détaillée sur la deuxième annonce. Enfin, l'incitation au débauchage est flagrante dans le second texte, puisque les recruteurs savent bien qu'ils ne trouveront le salarié recherché que parmi un nombre limité de candidats, ils mentionnent clairement à qui ils s'adressent : à des *chefs de rayon Hyper*.

Groupe C :

Les deux annonces de la page suivante se présentent sous le même format que les précédentes, la présence du logo, du slogan et du texte d'accroche étant identique. Cette fois-ci, elles s'adressent à des postes d'encaissement.

De nombreux éléments permettent de repérer, contrairement aux autres annonces, la position si particulière du cadre : la responsabilité d'une équipe, l'indication des performances de l'entreprise, l'âge, les termes employés (*coordonnerez, gestion, management, le "patron", les capacités d'animation* etc.). L'évolution est certes parfois subtile, mais elle est constante : on se situe très clairement sur le terrain de la possession : possession d'un diplôme (qui n'est qu'un niveau pour les agents de maîtrise), possession d'une expérience (qui devait être "justifiée"). En outre, les qualités sont plus individualisées, elles sont presque "naturelles" : *vous êtes désireux de vous investir.....vous faites preuve d'un esprit de service etc..*

annonce n°1	annonce n°2
<p>Animer une équipe de 80 personnes</p> <p>RESPONSABLE ENTREPOT PRODUITS FRAIS</p> <p>NANTES</p> <p>MISSION : Vous coordonnerez les fonctions réception, préparation, expédition, facturation de notre entrepôt Produits Frais (100.000 t/an, 250 associés-clients).</p> <p>Le poste implique la maîtrise de l'organisation logistique (gestion des flux), la gestion du budget d'exploitation et le management des équipes.</p> <p>PROFIL : Vous êtes âgé de 30 à 40 ans et possédez une formation bac + 2 ou une bonne culture générale ainsi qu'une expérience confirmée dans les produits frais. Vous êtes désireux de vous investir dans un poste "terrain". Vous faites preuve d'un esprit de service développé et de réelles capacités d'animation.</p> <p>Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV, photo + prétentions) à "NOM" - BP 211 - 44471 CARQUEFOU CEDEX à l'attention de Paul Dupond.</p>	<p>Animer une équipe de 40 personnes</p> <p>RESPONSABLE ENTREPOT FRUITS ET LÉGUMES</p> <p>NANTES</p> <p>MISSION : Vous coordonnerez les fonctions réception, préparation, expédition de notre entrepôt Fruit, Légumes, fleurs et plantes (60 000 t, 100 000 t à terme, 350 clients associés).</p> <p>Le poste implique la maîtrise de l'organisation logistique (gestion des flux), la gestion du budget d'exploitation et le management des équipes.</p> <p>PROFIL : Vous êtes âgé de plus de 35 ans et possédez une expérience confirmée dans les fruits et légumes et une capacité à vous imposer rapidement comme le "patron" de l'entrepôt. Vous êtes désireux de vous investir dans un poste "terrain" tout en sachant prendre du recul. Vous faites preuve d'un esprit de service développé et de réelles capacités d'animation.</p> <p>Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV, photo + prétentions) à "NOM" - BP 211 - 44471 CARQUEFOU CEDEX à l'attention de Paul Dupond.</p>

Une nouvelle fois, les différences entre les deux annonces se lisent en filigrane : elles commencent au profil : pour la première, la tranche d'âge est large et la formation clairement demandée. C'est la combinaison de l'expérience et de la culture de base qui légitimera la place de "chef" au service des "produits frais". Par contre, pour les "fruits et légumes", l'âge prédomine en l'absence de critère de formation, mais c'est surtout d'un vrai *patron* dont l'entreprise a besoin. Sans connaître en détail l'histoire de ces annonces, on peut supposer que l'enjeu se situe à ce niveau de l'offre. On perçoit clairement que la première annonce est conforme à une demande relativement "standardisée" de la part de l'entreprise. La seconde, en

insistant sur la demande rapide d'un "patron", laisse entendre un besoin urgent, lié sans doute à un brusque départ qui pose des problèmes importants au sein de l'équipe à diriger. On pourrait presque imaginer ce qui se passe : l'ancien responsable n'était pas assez compétent, il ne savait pas diriger ses hommes, tout allait mal, il est donc parti (peut-être a-t-il été licencié pour faute) rapidement, et l'employeur veut remettre aussitôt de l'ordre là-dedans, sans faire appel aux promotions internes, étant donné les tensions qui ont eu lieu sur ce poste. Cela n'est qu'hypothèses....

L'analyse de l'ensemble des annonces de cette centrale d'achat permet de repérer certaines régularités rédactionnelles qui prennent du sens en fonction des stratégies de recrutement de l'entreprise. On peut les résumer par les points suivants :

- L'entreprise est toujours nommée et le logo tient une place importante, société commerciale oblige. C'est l'image de l'enseigne qui est en jeu.
- La taille et la présence d'identificateurs (logo, slogan, texte d'accroche) varient en fonction du degré d'intégration du poste dans les effectifs permanents : pour les administratifs, le slogan s'adresse à des postes fixes, à temps plein. Si la fonction du salarié s'assimile à l'activité de l'entreprise - à savoir directement liée à l'achat et à la vente, comme dans les groupes B et C -, le texte d'accroche enclenche un mécanisme d'identification du candidat à son employeur.
- La forme et le volume de l'annonce, ainsi que les termes employés, varient en fonction du nombre de candidats potentiels que prévoit le recruteur : plus celui-ci attend de nombreuses réponses, plus il axe son texte sur des caractéristiques de profil, à visée sélective. Par contre, s'il a un besoin particulier qu'il n'est pas sûr de satisfaire rapidement, il développe la description des fonctions, espérant toucher un public plus large à qui il laisse plus de liberté de choix.
- Enfin, les mots utilisés renvoient aux niveaux hiérarchiques et aux représentations propres à des fonctions dominées ou dominantes : impératifs, courts, sans verbe ni sujet pour les emplois d'exécution ;

rapportés à des qualités individuelles et objectives pour les postes à responsabilité.

3/ A la recherche de l'identique

Soit deux annonces correspondant à deux postes liés par hiérarchie directe dans l'entreprise. L'un s'intitule : "responsable unité de production - traitement de surface" et l'autre : "responsable îlot¹ galvano". En fait, tous les postes figurant sur l'organigramme de l'entreprise sont des postes de "responsable". Indifférenciés par les titres, les salariés le sont cependant dans les fonctions.

Question : Si le poste le plus haut est pourvu par celui qui occupait le poste le plus bas, qui sera recruté à la place de ce dernier ?

La première annonce a été passée simultanément dans Ouest-France et dans l'Usine Nouvelle en mars 1991, tandis que la seconde a été passée dans Ouest-France et dans Galvano-Organo en octobre 1991.

Dans le même temps, les postes ont fait l'objet d'affichages internes, ce qui explique la succession de ces annonces. Le poste de "responsable unité de production" a été pourvu par l'occupant du poste de "responsable îlot galvano", qui a été promu et a libéré son emploi. Une annonce en vue de le pourvoir a donc été passée, après que la promotion ait été entérinée. Ont participé à l'élaboration du profil de ce poste l'ancien occupant (donc maintenant son supérieur hiérarchique) et le responsable des recrutements.

Deux annonces donc, pour deux postes occupés successivement par la même personne, après trois ans d'ancienneté dans l'entreprise. Comment, à partir des profils déclarés et des fonctions décrites, pouvons-nous faire le lien, en comparant ces deux offres d'emploi, qui correspondent à des postes directement dépendants l'un de l'autre.

¹Le lecteur nous pardonnera cette faute d'orthographe "imposée" par l'annonce.

employeur	"NOM-SLOGAN" n°1 du "produit" 1000 personnes-650 MF de CA. Rejoignez notre Site Industriel de NANTES/ST HERBLAIN	"NOM-SLOGAN" n°1 du "produit" 1000 personnes-650 MF de CA. Rejoignez notre unité de production "traitement de Surfaces" sur notre Site Industriel de NANTES/ST HERBLAIN
titre	responsable unité de production traitement de surfaces	responsable îlot "galvano"
profil	De formation ingénieur généraliste ou orientation mécanique, vous avez une expérience industrielle confirmée d'au moins 5 ans en production de moyenne ou grande série. Curieux et éclectique de nature, vous avez le goût des problèmes techniques variés. Vous êtes de surcroît un bon gestionnaire, un homme de dialogue et de communication. De bonnes connaissances en anglais seront appréciées	De formation bac+2/3 orientation chimie ou électrochimie, vous avez une expérience industrielle de 3 à 5 ans dans un poste de management en atelier de traitement de surfaces. Excellent technicien en galvano, vous êtes de surcroît un homme de dialogue et de communication. De bonnes connaissances en anglais seront appréciées
mission	Rattaché au directeur de production, vous êtes le patron de votre unité de production (150 personnes), spécialisé dans les traitements de surfaces (galvano, laquage, polissage) Vos responsabilités relèvent à la fois du domaine technique (industriali- sation, investissements, fonction progrès...) de la gestion (GPAO, JAT, budget, compte d'exploitation...) et du management. Vous travaillez en relation client/ fournisseur avec les autres unités de production et services du site industriel	En collaboration avec le responsable de l'unité de production "traitement de surfaces" vous serez chargé de la gestion et de l'optimisation de l'îlot galvano. Vous animerez une équipe de 40 personnes travaillant en 3x8 et serez responsable au quotidien du suivi de votre activité et de votre budget en terme de coût, qualité et délais. Vous participerez activement à la fonction progrès de l'îlot en cherchant sans cesse à optimiser vos moyens de production en participant à l'élaboration des investissements
contact	Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV, photo et salaire actuel) sous réf. OF/RUP à "NOM" Direction des Ressources Humaines-BP 340-44802 St Herblain cedex	Merci d'adresser votre dossier de candidature (lettre manuscrite, CV, photo et salaire actuel) sous réf. GA/RIG à "NOM" Direction des Ressources Humaines-BP 340-44802 St Herblain cedex

L'identification de l'employeur commence pour les deux annonces de la même manière, elle est standardisée pour toutes les offres, et est liée à la "stratégie de communication" de l'entreprise. Le rattachement n'est pourtant pas le même : dans la première annonce, il se situe par rapport à l'ensemble du site, alors que dans la seconde, il est limité à l'unité de production (UP) "traitement de surfaces". Or, sur l'organigramme de l'entreprise, le responsable de cette UP apparaît nominativement, directement rattaché au directeur de production. Par contre, le responsable

ilôt galvano (IG) fait partie de l'organisation interne de cette UP, et n'apparaît pas distinctement. Cette différence n'a de signification que pour celui qui connaît cet organigramme, mais en l'occurrence, on perçoit qu'elle en a pour le principal intéressé, à savoir le recruteur.

Les profils mentionnent deux niveaux différents requis : celui d'un technicien expérimenté pour le responsable IG et celui d'un ingénieur confirmé pour le responsable UP. Les critères de "taille" sont ainsi proportionnels à la fonction : "taille" du diplôme, "taille" de l'expérience demandée, "taille" des équipes à diriger.

Les qualités "naturelles" sont en outre évoquées pour le cadre, alors qu'il s'agit plus de qualités techniques pour l'autre. Ces dernières sont explicitement formulées de manières différentes : *goût des problèmes techniques* ~~techniques~~ s'adresse à l'ingénieur, tandis que le responsable IG devra être un *excellent technicien en galvano*.

Concernant la mission, la place dans l'organigramme est explicitement indiquée : le responsable UP est *rattaché au directeur de production*, il floute ainsi avec le pouvoir, tandis que le responsable IG *travaille en collaboration avec le responsable UP*. Si les relations hiérarchiques sont euphémisées, elles ne sont pas moins présentes, et nécessitent tout simplement une traduction des termes, difficile pour tout étranger à l'entreprise. Le "bon" candidat risque fort d'être celui qui aura su lire "entre les lignes" ou qui, tout simplement, travaille ou a travaillé dans une entreprise qui adopte la même "stratégie de communication".

On retrouve dans ces textes les mêmes oppositions que dans les annonces précédentes entre les notions de "patron", "animation" et "management". Alors que la notion de "patron" faisait précédemment référence à une expérience du terrain, ici, elle signifie un réel pouvoir, qui contraste avec la notion "d'animation" qui caractérise les qualités du responsable IG. Comme les indications en terme de formation le laissaient prévoir, les caractéristiques de la mission s'exposent sous une forme généraliste, les détails étant donnés entre parenthèses, indiquant le recul que nécessite la fonction avec les menues tâches. Par contre, la deuxième annonce précise clairement les fonctions quotidiennes ainsi que les objectifs qui sont sous-entendus dans la première annonce.

Enfin, la première annonce n'a pas donné satisfaction, les exigences de proximité d'expérience rendant difficile le recrutement d'une personne extérieure, ce qui a peut-être ici encore influé sur l'emploi du présent dans le descriptif de la mission.

C'est donc l'ancien responsable IG, recruté trois ans plus tôt dans l'entreprise, qui est promu au rang de responsable UP. Il va être directement impliqué, en collaboration avec le responsable des recrutements, dans la procédure d'embauche de son remplaçant. Quant à son propre profil, il ne correspond pas vraiment à ce qui avait été demandé dans l'annonce : âgé de 31 ans, cet homme est titulaire d'un bac+2 et d'un deuxième cycle de chimie.

En définissant le candidat qui devra occuper le poste désormais vacant de responsable d'IG, le recruteur s'appuie alors spontanément sur les caractéristiques de son dernier occupant, qui a bien sûr donné entière satisfaction.

Il était par ailleurs nécessaire de faire venir sur ce poste une personne de l'extérieur afin que cette promotion soit intégrée sans trop de dommage dans l'ordre des relations à l'intérieur de l'entreprise. Le nouveau venu devra faire "tampon" et éviter que ces bouleversements hiérarchiques ne perturbent l'autorité des cadres.

A la suite de la parution de cette annonce de responsable IG, l'entreprise a étudié 13 candidatures : une réponse de Ouest-France, une candidature spontanée, cinq réponses de "Galvano-Organo" et cinq réponses de l'APEC¹, et une candidature par relation.

Les candidatures de l'APEC ont toutes été exclues d'office, et aucun candidat n'a été convoqué pour un entretien. Il s'agissait de candidatures très particulières de jeunes sortant de formation, âgés de 24 à 26 ans, parmi lesquels figurait une jeune femme. Leurs niveaux de diplôme correspondaient par contre au profil ciblé, puisqu'ils avaient entre un bac+2 et un bac+5. Quatre d'entre eux étaient au chômage, et seule la jeune femme occupait un emploi, dans un laboratoire. Trois n'avaient aucune expérience professionnelle.

¹L'APEC a en effet été informé de cette offre d'emploi, mais sans doute avec un autre texte que celui-ci, et en tous cas, selon une procédure anonyme comme il est de mise à l'Agence.

Les cinq candidats retenus pour l'entretien sont âgés de 25 à 45 ans, titulaires d'un cap à un bac+5, tous en poste sauf un, au chômage mais bénéficiant d'une large expérience (il a 45 ans). Par rapport au profil annoncé dans l'annonce, c'est plus l'expérience qui a guidé le choix que la formation de base, mais c'est aussi l'analogie - sémantique au moins - entre les postes : ils sont tous - ou ont été - "responsables" de quelque chose.

Dans ce cas précis, la sélection s'est déroulée en partie selon les critères de l'annonce, et en partie sur la volonté des deux recruteurs - jeunes et proches amicalement - d'intégrer quelqu'un choisi sur la base de leur propre profil.

Le diplôme : les critères de l'annonce étaient clairs : bac+2/3, dans les secteurs chimie ou électrochimie. Parmi les 13 répondants, on note : un cap (dont le secteur n'est pas mentionné), un bt en chimie, un bac F1, 3 bac+2, 1 bac+3, 1 bac+4 et 5 bac+5. Les candidats retenus pour entretien seront titulaires d'un bac+2 (2), d'un bac+5 (2) ou d'un cap (1)(mais il a posé sa candidature "par relation"). Finalement, c'est un titulaire de bac+2 de chimie qui aura la préférence.

L'expérience professionnelle : Tous les candidats retenus pour entretien, sauf un, sont en poste au moment de leur demande d'emploi. Le seul au chômage est âgé de 45 ans et correspond exactement au profil (il était auparavant responsable d'unité de production). Le fait qu'il ait occupé un poste correspondant à la promotion de son éventuel prédécesseur et qu'il ait plus d'une année de chômage à son actif lui a été défavorable : *"on a voulu le voir, mais on se disait qu'il devait y avoir un problème, et en effet, on bien vu qu'il avait un problème pour être resté si longtemps au chômage"*¹. Les autres occupent tous un poste de responsable de production (cap), de laboratoire (femme titulaire d'un bac+5) ou d'atelier (un bac+2 et un bac+5).

La formation continue : elle semble jouer un rôle important, quoique peu développée de manière formelle. Elle contribue à forger l'image du candidat, en montrant qu'il a su se former "sur le tas" et s'adapter aux différents postes qu'il a occupés. Sur les 13 candidats, 6 ont bénéficié de formation continue ; parmi ces derniers, deux sont de très jeunes candidats de l'APEC

¹responsable du recrutement

qui mentionnent des formations d'adaptation aux premiers postes qu'ils ont occupés. Les quatre autres sont retenus, et cette différence a joué un rôle décisif dans la convocation des candidats aux entretiens. En effet, le fait d'avoir parfait sa formation de façon significative tout en occupant un emploi rentre dans les représentations de l'entreprise, qui recherche des personnes "dynamiques" et "battantes". La seule candidate convoquée n'ayant pas signalé de formation continue est une femme, titulaire d'un bac+5 et responsable d'un laboratoire, mais elle n'est âgée que de 25 ans. En fait, les recruteurs convoquent souvent des femmes "pour voir" mais considèrent qu'il est impossible de les faire entrer dans un atelier exclusivement masculin.

La langue : l'annonce demandait de bonnes connaissances en anglais. Or, seule une candidate fait mention de langues étrangères : il s'agit de la jeune femme de l'APEC, qui pratique l'anglais et l'allemand. Cela ne jouera pas en sa faveur puisqu'elle ne sera pas retenue pour l'entretien. Visiblement, ce critère a une fonction anachronique par rapport au profil recherché, puisqu'il est davantage justifié par la place de l'entreprise au sein d'un groupe américain que par la réalité des besoins quotidiens. La plupart des candidats ne miseront pas dessus, les recruteurs non plus, d'ailleurs....

Le salaire : s'il est demandé sur l'annonce, seuls trois candidats vont le mentionner. Il est alors de 180, 192 et 204 KF annuels, ce qui correspond à une tranche compatible avec les objectifs de l'entreprise. Deux des trois candidats ayant mentionné leur salaire seront retenus, et l'un d'eux sera pris.

La photo : Là encore, la photo était demandée, mais tous ne l'ont pas fait parvenir. Seulement deux l'ont donnée, l'un sera retenu pour l'entretien, et ce sera le candidat recruté.

La situation personnelle : Parmi les 13 candidatures reçues, une seule émane d'un habitant de Loire-Atlantique, il s'agit du demandeur d'emploi de 45 ans ayant répondu à l'annonce de Ouest-France. Les autres candidats viennent de toutes les régions de France, mais pas de la région parisienne. En ciblant sur des supports nationaux, les annonceurs attirent des candidats mobiles, mais surtout de province à province.

Quant aux situations matrimoniales, elles sont très variées : 5 d'entre eux n'en font pas mention, et si, pour certains, le jeune âge suggère un célibat probable, pour d'autres, de plus de 30, voire 40 ans, cela reste un mystère, que les recruteurs n'aiment pas devoir élucider. Finalement, le candidat retenu, âgé de 30 ans, aura mentionné qu'il est marié et père de deux enfants.

L'embauche : Le profil du candidat retenu correspond, dans l'ensemble, au profil annoncé. Agé de 30 ans, il se situe dans une tranche d'âge proche de celle du responsable d'unité de production, avec lequel il devra collaborer. Il bénéficie également d'une expérience professionnelle minimale dans un poste proche de celui pour lequel il postule. Il correspond enfin au profil idéal du jeune cadre de production de l'entreprise : il obtempère à toutes les demandes de renseignement de l'annonce, ne cherche donc pas à "camoufler" quoi que ce soit, donne son salaire, sa photo et sa situation de famille (30 ans, deux enfants... et prêt à se déplacer, n'est-ce pas l'idéal ?). Il obtient en outre un salaire de départ légèrement supérieur à celui qu'il laisse et réussit à négocier ses frais de déménagement. Il est embauché d'emblée sur CDI, avec une période d'essai de trois mois.

Les autres recrutements réalisés par l'entreprise ne sont pas tous aussi conformes à l'annonce passée : mais tous aboutissent à l'embauche de candidats qui ressemblent de très près au salarié qu'ils remplacent. Bien qu'utilisant des outils très formalisés de définition de fonctions, d'évaluation des compétences etc., l'imagination est cantonnée à ce qui se fait, ce qui fonctionne, ce qui se dit à travers une idéologie de la jeunesse : *"parce que bon, le PDG, il a 40 balais, le directeur industriel, il en a 40, le directeur admi, informatique, il en a 32, le directeur financier il a 32 ans, le directeur de production a 33 ans ..."* et le responsable des recrutements en a 29.

Ce qui caractérise les procédures de recrutement dans cette entreprise, c'est la volonté de justifier des pratiques qui sont celles d'une reproduction des valeurs et représentations fonctionnant en interne. A partir de "stratégies de communication" très formalisées où "l'esprit d'entreprise" est martelé à tous les niveaux salariaux, la procédure de recrutement se base surtout sur

des processus d'identification. L'entreprise a mis au point une "charte de la communication" à l'intention de ses salariés intitulée "GUIDE POUR UNE MEILLEURE RELATION ENTRE SALARIES Ou Le Plaisir de Communiquer". Derrière cette "invite" à l'expression, est canalisée toute intervention spontanée non référencée à la norme imposée. Ainsi, dans la rédaction de l'annonce d'offre d'emploi, passe en premier lieu un souci de communication destiné à l'interne, où l'on voit bien que les subtilités de norme, de langage ou de position ne peuvent être interprétées par une personne extérieure.

En passant une annonce - par ailleurs toujours affichée dans l'entreprise -, c'est l'image de la société qui s'expose, la sélection s'opérant, quant à elle, une fois les compétences techniques minimales décelées, sur l'aptitude à "appartenir". Ainsi l'adjoint au DRH définit-il le "profil" des salariés de son entreprise : *"c'est des gens qui sont des valoristes, alors des valoristes c'est quoi, c'est des gens qui ont la pêche, c'est des gens qui avancent, c'est des gens qui y croient, c'est des gens qui sont, qui travaillent par plaisir, c'est des gens qui sont, qui ont un très fort besoin d'appartenance, on a besoin de gens qui ont besoin d'appartenance..."*

Trois histoires d'annonces, liées surtout aux histoires de ceux qui les ont produites, mais qui permettent de mieux comprendre par quels processus la retranscription d'une embauche et de tout ce qu'elle implique se lit à travers un texte médiatisé. En reprenant les hypothèses que nous posions au départ, nous pouvons maintenant proposer une lecture de ces offres d'emploi qui permette de leur donner un sens au-delà de la simple recherche de candidats.

III.B.2 Du pareil à l'autre

Avec l'apparition d'un corps spécifique de professionnels amenés à conseiller les entreprises lors de la rédaction de leur annonce d'offre d'emploi, est né le concept de "publicité de recrutement". Ce glissement sémantique n'est pas anodin et éclaire la nature de ces textes. Il est le signe d'une évolution des pratiques de recrutement qui s'articulent autour d'un personnage clé : le recruteur. Si celui-ci n'est pas toujours l'employeur lui-même, il en est à tout le moins le porte-parole. Cette parole, qui s'expose dans une annonce, ne doit pas être lue comme l'expression d'un besoin objectif. Elle est au contraire le propre du sujet qui l'a produite et de ses valeurs, et ne prend sens que selon cette perspective. L'annonce d'offre d'emploi renvoie, comme dans un miroir, le recruteur à ses propres représentations, elle agit sur le lecteur à la manière d'un leurre, comme dans toute stratégie de séduction.

Si les annonces d'offre d'emploi ne constituent pas un reflet du marché de l'embauche dans ses variations quantitatives, elles n'en sont pas moins significatives des mécanismes qui y président. C'est dans ce sens que nous concluons cette partie, en tentant de mesurer cette distance qui sépare le texte de l'offre de l'emploi réel, distance qui ne se réduit que dans l'opération de nécessaire substitution du pareil à l'autre.

1/ *Narcissisme et séduction*

L'offreur adresse en premier lieu son annonce à lui-même. Il se lit dans son texte, il se dit avec ses mots, il se raconte toujours. Cela, nous l'avons vu, n'est pas nécessairement lié au degré d'anonymat de l'offre. Qu'il se nomme, qu'il se décrive, qu'il se situe, ou qu'au contraire il taise toute information sur son état, le rédacteur du texte en dit toujours plus sur lui-même que sur autrui. Quand il parle du candidat, il met en scène un être imaginaire qu'il construit en fonction de son propre besoin, il décrit un complément de lui-même, il ne décrit quasiment jamais un autre.

Cette posture si particulière de l'annonceur face à son texte peut être définie comme une posture narcissique. La notion de narcissisme, telle que la psychanalyse a contribué à la définir, nous apporte un éclaircissement sur

les tenants de la séduction. Pour Freud, le narcissisme résulte d'une introversion de la libido, autrement dit d'un choix d'investissement d'objet tourné exclusivement vers le moi¹. Envisager la démarche rédactionnelle d'une annonce d'offre d'emploi comme un processus narcissique ouvre un champ de compréhension nouveau à sa lecture. Ce concept permet de prendre la mesure du champ attractif dans lequel se situe toute annonce de ce type, en particulier dans un contexte où la pénurie d'emploi est cruelle. Car la forme d'investissement narcissique est par définition séductrice. Elle attire *"ceux qui se sont dessaisis de toute la mesure de leur propre narcissisme et sont en quête de l'amour d'objet"*². La posture narcissique du recruteur privilégie non seulement son moi, mais aussi son idéal, et annonce comme *"aimable"* tout ce qui peut heureusement venir compléter ce moi pour atteindre cet idéal selon lequel il cherche toujours à se décrire.

D'un point de vue grammatical, le candidat se présente plus souvent comme un complément d'objet que comme un sujet. Encore dans ce dernier cas, est-il désigné par un *"vous"* répondant à un *"nous"* qui induit cet idée d'intégration, d'insertion dans ce corps patronal. *"Le Nous, c'est évident, en tire une profonde stabilité, une sorte de garantie inébranlable de permanence et, de la sorte, il s'assure en partie sa pérennité (...) Il incitera en conséquence ses membres à un désaveu de leur désir propre en faveur d'une pseudo-sublimation normalisante. Et de là, il tirera les bénéfices d'un certain "ordre régnant"*³. Le *"Nous"* encourage en effet le *"Je"* perdu, solitaire et source d'angoisse à se dissoudre au profit de l'institution.

On comprend alors comment la tendance narcissique du recruteur en quête de candidat tend à le transformer en chasseur *"d'oiseaux rares"*. Cette image rappelle l'idée de complément idéal du moi que le narcissique cherche toujours à travers l'autre, cet autre qu'il ne conçoit que par rapport à ce qui, justement, lui manque. C'est pourquoi les profils de candidats font l'objet de tant de soins, c'est aussi pourquoi les postes décrits ne laissent que peu de choix quant aux caractéristiques des postulants possibles. L'étude de l'évolution dans le temps de ces annonces montre bien la place grandissante

¹FREUD S., *La vie sexuelle*, Paris, PUF, 1914, chapitre V *"pour introduire le narcissisme"*, p 81 à 105

²FREUD S., op. cit p 94

³HAINEAULT D.L., ROY J.Y., *L'inconscient qu'on affiche*, Paris, Aubier, 1984, p 194

que viennent prendre les informations de type formel (formation, âge, expérience) ou informel (qualités, compétences, disponibilités) dans la structure même des textes, au détriment des descriptions de poste. Dans un contexte économique où l'emploi était accessible à - presque - tous les actifs, l'employeur était plus spontanément tourné vers l'autre, cet autre avec lequel il entretenait en continu une relation d'échange et de négociation contractuelle et sociale.

La situation des employeurs n'est pas, aujourd'hui, la même. La vacance de représentation des salariés devant les employeurs déplace à l'orée de l'embauche, et sur un mode individuel, les formes de la négociation. Devant cet idéal salarial, construit sur les normes d'un "idéal d'entreprise", les employeurs ont peu d'interlocuteurs. Si les faiblesses syndicales les libèrent, sur le court terme, de conflits douloureux, sur le long terme, elles les abandonnent dans un espace imaginaire où l'absence de confrontation obligée avec le réel de l'autre leur pose d'autres types de problèmes. Les conflits d'intérêts qui passent à travers les revendications syndicales, et qui s'expriment dans les mouvements sociaux appartiennent pour de nombreuses entreprises au passé. Tout se passe au contraire comme si un établissement ne pouvait parler que d'une seule voix : l'intérêt de l'employeur serait celui de son salarié, leurs besoins se rejoindraient, leurs objectifs seraient identiques. Tout ceci étant justifié par la pénurie d'emploi et l'idée de "difficultés économiques" qui mettent "dans le même bain" employeurs et salariés.

Cette tendance à l'homogénéisation des représentations relègue aux portes des entreprises des questions qui se posaient au quotidien dans les négociations sociales. Cette question de l'étrangeté de l'autre, de la spécificité de sa place, de l'originalité de ses représentations, c'est au moment de l'embauche que le recruteur s'y trouve confronté. On peut comprendre qu'il y ait des difficultés de recrutement, mais ces difficultés sont aussi l'expression d'une modification de l'équilibre entre les parties au moment de l'embauche.

Ne pouvant ouvrir leur porte à tous les candidats, les employeurs élèvent leurs exigences à la mesure de leur propre idéal. Pour appréhender ce complément d'objet qu'ils recherchent, ils doivent se décrire à travers des

normes, des hiérarchies, des justifications qui réduisent d'autant l'éventail des possibles auxquels ils peuvent avoir accès.

Construite sur un mode narcissique, l'annonce d'offre d'emploi est séductrice. Elle cherche à attirer, dans les pièges du leurre, cet autre en quête d'un objet à aimer. *"La stratégie de la séduction est celle du leurre. Elle guette ainsi toutes choses qui tendent à se confondre avec leur propre réalité. Il y a là ressource d'une fabuleuse puissance. Car si la production ne sait que produire des objets, des signes réels, et en obtient quelque pouvoir, la séduction, elle, ne produit que du leurre, et elle en obtient tous les pouvoirs, dont celui de renvoyer la production et la réalité à son leurre fondamental"*¹. L'annonceur se représente le candidat potentiel à la mesure de sa propre idéalisation de lui-même, il soigne dans l'image du candidat ses qualités de recruteur et de chef d'entreprise. Mais surtout, il remplace les composants matériels de sa puissance par les signes de la jouissance qu'il en retire. Et c'est sur ces signes qu'il cherche à séduire le candidat sensible aux mêmes formes de jouissance que lui. Ce faisant, l'employeur est assuré de son pouvoir, puisque celui-ci s'appuie sur un pacte symbolique auquel il est autrement plus difficile de se dérober qu'à un contrat de travail. La séduction est présente dans l'annonce d'offre d'emploi en tant que mise en œuvre d'une stratégie qui vise à introduire au sein d'une relation individuelle, un mode de domination symbolique renforçant la subordination contractuelle du salarié.

On peut illustrer cette analyse par la place que tient la mention d'un chiffre d'affaire de l'entreprise dans de nombreuses annonces d'emplois de cadres, et tout particulièrement pour les fonctions à caractère commercial. En effet, le chiffre d'affaire d'une entreprise n'a jamais permis à lui seul d'évaluer sa performance économique, alors que le recruteur est, lui, très intéressé par le chiffre d'affaire que sera susceptible de réaliser son futur commercial. Il séduit ainsi par effet de miroir, il se montre paré des atouts qu'il recherche dans l'autre. La stratégie du leurre est à l'œuvre, en inversant la puissance symbolique de la chose (ici le chiffre d'affaire) et la réalité de la chose elle-même (en l'occurrence la ponction du chiffre d'affaire du salarié par l'employeur). Elle encourage le candidat à s'identifier aux signes de

¹BAUDRILLARD J., *De la séduction*, Paris, Éditions Galilée, 1979, p 99

puissance de l'entreprise, ce qui autorise dans le même temps celle-ci à exercer un contrôle strict de sa productivité.

Le fait même de procéder à la rédaction d'une offre d'emploi implique la mise en place d'une stratégie de séduction basée sur une représentation narcissique de l'employeur. Mais on ne peut pour autant généraliser la portée publicitaire de l'ensemble des annonces. En opposition avec les textes fouillés et détaillés qui caractérisent les offres destinées aux cadres commerciaux, on trouve celles qui s'adressent à du personnel de service. L'annonce qui suit peut servir d'illustration à l'analyse des oppositions et des concordances que l'on trouve dans ces deux formes rédactionnelles :

Couple habitant grande maison agréable (10 km Paris) recherche jeune fille 25 ans minimum pour s'occuper enfants bas âge. Cuisinière + ménage. Dévouement, sérieux, honnêteté. Nourrie, logée, salaire. (16 1) 40 04 40 04, demander M Pierre-Marie

Bien qu'anonyme, cette annonce n'en est pas moins construite sur un mode narcissique, au service d'une idéologie domino-centrique. En effet, elle sert copieusement l'image de l'annonceur qui rédige correctement la phrase destinée à le décrire. Les traits qu'il énonce sont à interpréter comme autant de qualités importantes à ses yeux, mais non comme des atouts qu'il projette sur l'employée qu'il recherche. Il s'identifie comme un être social complet et réussi : familialement (couple et enfants), socialement (grande maison agréable). Il fait preuve également d'ethnocentrisme géographique, en annonçant sa proximité de la capitale, perspective de promotion sociale pour la jeune bretonne qu'il espère embaucher. Contrairement aux entreprises, ces particuliers n'ont aucune visée intégratrice vis-à-vis de la candidate. Ils projettent leurs propres valeurs sur celle-ci, de façon à la situer sur une échelle hiérarchique constituée une fois pour toutes. La séparation des "mondes" est ici signifiée par l'emploi de la troisième personne. La première personne du pluriel (le Je au sein des autres) laisse la place à la troisième personne du singulier (l'autre du Je). En choisissant cette forme conjuguée, le particulier oppose le couple à la tierce personne recherchée pour la mettre à son service. En même temps, il donne toute sa force à la projection narcissique qu'il opère : comme dans un miroir, il fait lire ce qu'il

espère du regard de l'autre. Cette forme de séduction se rapproche de celle des annonces d'entreprises à ceci près que seule la future candidate est concernée. L'entreprise s'adresse par contre à un public plus large, ce qui justement donne à son annonce la forme d'une publicité.

La partie consacrée aux "qualités" demandées à la future candidate, bien caractéristique de ce type d'annonce, se présente, comme il est habituel, comme une succession de mots sans article, sans conjonction de coordination ni verbe. Plus encore, les qualificatifs énoncés le sont sans cohérence (cuisinière + ménage), le passage se fait de l'individu à l'objet sans distinction. Les trois qualités suivantes ne font référence qu'à la relation de travail. L'individu lui-même, dans sa spécificité sociale et psychologique n'apparaît pas, il n'existe aux yeux de son employeur qu'en complément de son besoin. Autrement dit, l'annonceur se présente comme le sujet, socialement et psychologiquement identifié, détenteur du verbe, auquel se rattache un attribut, l'employée de maison, qui n'est jamais sujet, tout au plus complément d'objet. La structure même du texte de l'annonce se présente comme une métaphore grammaticale du rapport de travail futur et des représentations de classe qui le justifie. Il oppose la jouissance-puissance à la castration-asservissement.

L'utilisation du concept de narcissisme, emprunté à la psychanalyse, permet de mieux rendre compte des mécanismes présidant à la construction même de la forme "annonce", dans le contexte bien spécifique de l'offre d'emploi. Du même coup, il permet de rompre avec une lecture directe des textes, qui ne feraient qu'exposer un besoin rationnel et économique immédiatement traduisible par le lecteur. La question nouvelle que nous apporte le couple conceptuel narcissisme-séduction est celle de la nature de ce "moi" qui est ainsi exposé dans l'offre d'emploi. En effet, il ne s'agit pas toujours d'une individualité, il peut aussi s'agir d'un collectif, mais qui ici s'exprime sous la forme d'une identité, qui est celle de l'employeur. Il y a donc toujours mise en scène d'un sujet, sujet socialisé avant tout, qu'il émane d'un seul individu ou d'un groupe de personnes.¹ L'annonce d'offre d'emploi est

¹Sur l'opposition entre les représentations de l'individuel et du collectif qui seraient à l'origine des clivages disciplinaires - en particulier entre la psychanalyse et la sociologie - on peut se référer à l'ouvrage de BERTRAND M., DORAY B., *Psychanalyse et sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1989 : "le présupposé implicite est que la psychanalyse a affaire à des individus, alors que les sciences sociales ont affaire à du "collectif". La problématique de

signifiante des représentations du sujet employeur-recruteur, lequel s'adresse à un autre sujet, non signifié en tant que tel dans le texte. Or, grâce à ce dernier, une embauche sera, dans le plus grand nombre de cas, conclue. Car l'efficacité d'une offre d'emploi ne fait pas de doute, même si elle est, comme toutes les formes de recrutements, objet de déceptions, d'erreurs, d'omissions, etc. Un autre, le futur salarié, entre en scène dès la parution de l'annonce, et cette irruption dans les représentations de l'employeur constitue un tournant décisif dans la procédure d'embauche.

2/ L'autre de l'offre

L'embauche implique l'existence - au minimum - de deux parties : le salarié et l'employeur. Dans l'offre d'emploi, l'employeur est effectivement présent, mais le salarié, lui, est absent. N'apparaissent à ce moment-là que les critères projectifs du recruteur, renvoyant plus à un objet idéal qu'à un sujet réel. On se trouve ici à un moment très particulier du recrutement, où le poste reste abstrait, puisqu'il est inoccupé¹. Mais toutes les embauches ne passent pas formellement par cette étape. En particulier, un certain nombre de recrutements sont réalisés à l'issue d'une rencontre avec un salarié, la démarche de recherche à proprement parler n'ayant jamais été enclenchée. Même s'il n'y a pas eu effectivement de définition de profil ou de "chasse aux candidats", peut-on pour autant affirmer que le salarié idéal ne pré-existait pas dans l'imaginaire du recruteur ? Au contraire, pour qu'une rencontre déclenche une embauche, il faut que soient inscrits dans le projet - on pourrait dire dans les possibles - du recruteur les traits d'un candidat

l'individuel et du collectif permet-elle une réelle distinction entre ce qui relève de logiques sociales et ce qui relève de logiques psychiques ? On peut en douter, dénoncer là une confusion. Non seulement les sciences sociales s'intéressent à leur manière à l'individuel (aux cadres sociaux, par exemple, ou aux procès historiques qui ont conduit à une représentation de l'individu et du sujet), mais plus fondamentalement, le psychanalyste ne saurait se désintéresser de la socialisation de l'individu : car c'est dans le même mouvement qu'un être devient sujet et qu'il se socialise. Dans cette socialisation, entrent aussi bien les règles, lois ou dispositions juridiques régissant les rapports entre les générations, sexes, individus de telle ou telle lignée, que l'imaginaire qui soutient ou dans lequel s'élaborent les représentations de ces rapports. " p 73-74

¹ Ceci reste vrai y compris pour des annonces qui poursuivent l'objectif de remplacer un salarié en poste. Ce dernier ne correspondant pas aux besoins de l'employeur, c'est un autre poste qu'il veut créer, en le proposant à un autre individu.

idéal auxquels il pourra, par la suite, confronter les qualités de la personne qu'il embauche.

On peut considérer que l'annonce d'offre d'emploi présente une forme accentuée et particulièrement formalisée de tout préliminaire de la relation salariale. Nous avons vu qu'en passant une annonce, les employeurs choisissaient de se positionner par rapport à un certain public, qu'ils pensent accessibles par la forme même du contact. Mais ce qui se dit dans cette annonce n'est qu'une formalisation, presque une caricature, de ce qui, toujours, précède une embauche : à savoir la recherche narcissique d'un complément d'objet.

Avant l'apparition de postulants - que celle-ci soit déclenchée par l'annonce ou qu'elle soit fortuite -, il n'est point question de sujet, mais bien d'objet. D'où l'écart important qui sépare souvent les profils décrits dans une offre et les profils des candidats effectivement recrutés. Car il ne s'agit pas de la même chose. Au moment de définir les caractéristiques d'un candidat potentiel, le recruteur ne se réfère qu'à lui-même. Ce sont ses propres références qui opèrent, qui peuvent être fondamentalement différentes de celles qui mèneront l'opération de sélection face à des candidats-sujets. Nous n'en sommes qu'à une étape, préalable et univoque, du rapport salarial.

Comment comprendre alors le passage de cette étape aux suivantes ? Les profils décrits dans l'offre d'emploi n'ont-ils aucun rapport avec les positions réelles des postulants ? Le croire serait minimiser l'efficacité et la portée signifiante de l'annonce d'offre d'emploi. Or, le lien, entre les représentations projectives de l'employeur et les candidats réels, se tisse dans la référence. *"Une référence consiste à manigancer un rapport à la vérité"*.¹ Ainsi Pierre Legendre explique-t-il le fonctionnement de la référence, à la manière d'un rapprochement - d'un "bord-à-bord" - qui fonde la symbolique du pouvoir. Pour l'auteur, la référence du pouvoir est à rechercher dans la fonction symbolique du droit. Le droit comme référence fondatrice du pouvoir - politique en particulier -, qui prend forme dans une parole. Dans ce sens, on peut s'interroger sur la référence agissante, sur la "manigance" fondant le rapport salarial - rapport de pouvoir, et de

¹ LEGENDRE P., *Leçons II, L'empire de la vérité, Introduction aux espaces dogmatiques industriels*, Paris, Fayard, 1983, p 101

domination - qui s'exprime - entre autres lieux - dans un corpus d'annonces d'offres d'emploi. Ce n'est pas tant l'offre d'emploi qui fonde le rapport salarial à venir, mais ce à quoi elle se réfère.

Chaque annonce contient dans son texte le nœud fondateur du lien social tissé entre un salarié et son employeur. Celui-ci est perceptible quelle que soit la longueur du texte, sa richesse lexicale ou sa qualité syntaxique. Y compris dans le silence, dans ce qui est omis, dans ce qui ne veut être dit. Il faut, pour le découvrir, sortir du texte les éléments qui signalent l'objet convoité en miroir du sujet séducteur. On voit alors apparaître l'étendue des références agissantes pour le recruteur : références économiques, juridiques, géographiques, historiques, sociales, institutionnelles etc. Le rapport salarial se fonde sur des champs qui dépassent largement la sphère des échanges économiques.

L'offre d'emploi est un leurre en ce qu'elle n'impose pas explicitement, mais feint toujours de proposer. C'est un leurre parce qu'elle ne laisse, implicitement, pas de place à la référence agissante chez le candidat, sauf si celui-ci puise chez son employeur le fondement de son identité de salarié. C'est pourquoi l'annonceur doit procéder par séduction, sélectionnant par défaut auprès de ses lecteurs les postulants capables d'accepter les règles ainsi imposées. Il n'y a pas de vérité dans l'offre d'emploi, et encore moins dans les références qui la fondent, mais un rapport à la vérité. Il n'y a donc pas d'équivalence directe, contrairement aux discours des professionnels, entre l'intérêt - ou le besoin - des uns et des autres. Le salarié est toujours dans une position autre que celle du recruteur. Leurs intérêts ne se confondent ni ne se rejoignent, ils se rapprochent mais ne peuvent pas plus se recouper que deux droites parallèles.

Il nous manque, à ce niveau de l'analyse du processus de recrutement, d'entendre la voix de l'autre partie : le salarié. Car à l'issue de l'offre d'emploi, il entre véritablement en scène, il a déjà lui-même pris une certaine direction, il arrive avec une dynamique qui lui est particulière. Le rapprochement entre l'expression de l'offre patronale et l'expression d'une demande salariale, modifie les représentations des uns et des autres. Il ne

s'agit plus d'imaginer, mais d'inscrire dans le réel les fondements d'une relation contractuelle.

Le chemin qui reste à parcourir est long entre la rédaction d'une annonce et la réalisation d'une embauche. Plus ou moins étiré dans le temps, il nécessite que se négocient, à travers des postulants - et non plus des profils -, les références du rapport salarial. La notion de négociation n'implique pas ici que les deux parties puissent, à égalité, discourir des conditions de leur contractualisation. Elle indique seulement qu'il y a nécessité de conversion de la part de l'employeur - et sans doute aussi de la part de l'employé - des représentations imaginées de l'autre en fonction des spécificités de cet autre. L'étendue des contraintes enserrant les cadres de ces représentations va à elle seule déterminer les possibilités qui s'offrent au recruteur au moment de procéder à la sélection. Sa position dans l'entreprise - décideur, délégué ou représentant - guide les modalités de ce transfert des profils imaginés vers des possibles concrets.

Où et comment se situe le - futur - salarié à ce moment précis ? La survalorisation de l'emploi, antidote du chômage, risque de faire oublier que le candidat inscrit sa demande d'embauche dans sa propre trajectoire, qu'il peut refuser un poste, qu'il cherche, lui aussi, en fonction de ses représentations. Si le salarié n'a pas de prise directe sur les décisions d'embauche qui se prennent dans les entreprises, il est responsable et autonome dans sa décision de se faire embaucher. L'étendue des offres d'emploi disponibles, par voie de presse mais aussi par l'ensemble des intermédiaires, limite très certainement l'étendue des possibles qui s'offrent au candidat à l'embauche. Mais ces offres ne déterminent pas la position du salarié quand il postule. Celle-ci ne peut se comprendre qu'en fonction des références agissantes chez le salarié, assignant dans un mode donné de socialisation une place au travail, à l'emploi, au métier, pour chaque individu. Ce sont elles, dans leur diversité, qui donneront du sens à ce "besoin de travailler" auquel s'adressent les employeurs à travers leurs annonces. Le point de vue des embauchés fait apparaître cet aspect des représentations salariales auquel les recruteurs doivent, à l'issue de la mise sur le marché de leur offre d'emploi, se confronter.

4ème partie : Les embauchés

"La question de "trouver place" est d'ordre ontologique ; elle concerne l'événement d'être, donné ou renouvelé. C'est plus que de faire un trou dans une substance préalable. De quoi serait faite par exemple la substance enseignante ? ou technicienne ? ou artistique ? Plutôt qu'une place où mettre un corps, où le caser, ce qui est en jeu est une texture incluant sujet et objet : elle comporte le matériau à œuvrer, le geste de l'investir, l'envie d'y jouer une partie de son être".

Daniel Sibony

Entre-Deux, L'origine en partage

Ce que représente une opération de recrutement, ne peut se comprendre en écoutant le seul point de vue des employeurs. Ceux-ci semblent agir en fonction de réseaux relationnels et sociaux dépendant de l'histoire de l'entreprise. Tout se passe, nous l'avons vu, comme si l'employeur définissait à partir de ce qu'il perçoit comme ses besoins, les profils des salariés qu'il recherche, ainsi que les démarches à adopter. La structure de la population susceptible d'occuper le poste qu'il propose lui est relativement inconnue, et ce n'est pas à partir des caractéristiques de la "demande" qu'il conçoit son "offre". En particulier, l'augmentation du chômage ne joue qu'un rôle indirect dans les pratiques des employeurs : elle vient perturber les normes de la sélection, elle rigidifie l'offre, elle limite les contacts avec les demandeurs d'emploi, mais elle n'est pas formellement incluse dans la démarche de recherche des candidats.

Si le peu d'études sociologiques sur le sujet ne permet pas de cerner avec précision l'évolution des pratiques de recrutement des entreprises depuis une trentaine d'années, on repère néanmoins quelques tendances lourdes : dépersonnalisation de la relation d'embauche, recours accentué aux intermédiaires privés, moindre importance accordée à l'ANPE, surenchère de méthodes sélectives, normes standardisées, etc.. Ces évolutions tendanciennes des pratiques ne sont pas sans conséquences sur les stratégies des candidats à l'embauche : l'emploi devenant un bien rare, les moyens de se le procurer font l'objet de stratégies élaborées.

Nous avons d'emblée inclu dans nos hypothèses que les pratiques de recrutement des entreprises ne pouvaient s'analyser en dehors des conditions sociales dans lesquelles elles se mettaient en œuvre. Parmi ces conditions, les salariés - futurs et présents - pèsent de tout leur poids. Puisque l'embauche nécessite deux parties (au minimum), chacune d'elles mérite d'être étudiée dans ses relations à l'autre.

Nous avons voulu entendre les postulants à l'emploi salarié. Mais, alors que nous avons décidé de ne pas choisir au départ un secteur d'activité, un type d'entreprise ou des niveaux d'emploi particuliers, il nous fallait trouver le moyen d'obtenir un panel varié de salariés du secteur privé. Les modes d'embauches sont souvent analysés par le biais des enquêtes d'insertion ou des études réalisées auprès des demandeurs d'emploi. Dans un cas comme dans l'autre, ne sont compris qu'un nombre limité de

postulants à l'embauche : des jeunes sortant de formation, des moins jeunes demandeurs d'emploi ou bénéficiaires de mesures d'aide à l'insertion. L'enquête auprès des entreprises a montré que ces groupes ne constituaient qu'une frange minoritaire des candidats à l'emploi, et l'on peut supposer qu'ils mettent en œuvre des stratégies de recherche de travail qui leur sont propres.

La description des embauches réalisées par les entreprises de Carquefou nous a donné un premier aperçu des modes réels de recrutement. Mais la manière dont les salariés arrivent à leur emploi, leurs parcours, leurs préparations, leurs échecs, tout cela n'est pas dit, puisque nous n'avons alors recueilli que des déclarations émanant de l'employeur.

Dans le cadre des travaux dirigés en DEUG II et en Licence de sociologie, nous avons mené l'enquête avec les étudiants. Nous avons décidé de rencontrer des salariés ou des demandeurs d'emploi, tous ayant au moins une fois occupé un poste durant plus de six mois, afin de connaître de quelle manière ils ont eu connaissance de cet emploi, comment ils l'ont obtenu, quel regard ils portent sur le recrutement dont ils ont fait l'objet. Nous avons diversifié au maximum notre population d'enquête, dont la qualité est limitée par le mode de contact que nous avons choisi. Les étudiants devaient trouver eux-mêmes, par leur entourage ou en se postant à la sortie des entreprises ou des agences d'intérim, des personnes correspondant à cette définition minimale. Des quotas ont été établis de manière à ce que notre population corresponde à peu près à la structure de la population active dans les Pays de la Loire, en terme d'âge, de sexe et de catégorie socio-professionnelle.

Des entretiens, non directifs puis directifs - sur la base de la structure du questionnaire - ont ainsi été réalisés, et un questionnaire a été passé, dont 350 exemplaires ont pu être exploités. Si les quotas de sexe (58,6 % d'hommes) et de catégories professionnelles ont été relativement bien respectés, il n'en a pas tout à fait été de même pour l'âge, enquêteurs étudiants obligent : 41 % ont moins de 30 ans, et 35,2 % ont plus de 40 ans. La plupart (94,3 %) avaient un emploi au moment de l'enquête, et pour 38 %, il s'agissait de leur premier emploi.

La diversité des parcours des personnes que nous avons enquêtées ne rendait pas facile la construction d'un questionnaire, ni son exploitation¹. Nous voulions avoir des éléments de comparaison de cursus pour des individus que nous ne saisissons pas au même moment de leur trajectoire professionnelle. Nous avons donc privilégié deux étapes de leur carrière : le premier emploi dit "stable" obtenu, et l'emploi actuel ou dernier emploi occupé. Si ces deux emplois se confondaient, on notait alors deux fois la même information. Ceci nous a permis de saisir, par sous-populations, des groupes différenciés : tous les premiers emplois, occupés entre 1940 et 1992, qui nous donnaient des éléments de comparaison des parcours d'insertion selon les périodes. Pour ceux qui avaient connu une mobilité salariale, on a pu également isoler les "derniers emplois", ou dits "emplois secondaires", dans le sens où il s'agissait alors de postes obtenus après au moins une expérience professionnelle². Ceci nous a permis de faire des distinctions entre les "primo-chercheurs " et les "pluri-chercheurs" d'emploi. Les circonstances de départ, en particulier pour le premier emploi, les évolutions de carrière, les périodes de chômage, les situations avant et après l'emploi, tout cela nous a permis d'affiner l'approche de stratégies salariales qui nous sont apparues bien différenciées.

Il n'y avait pas, dans cette enquête, de prétention à la représentativité statistique, mais plutôt le souci de la diversité, dans un objectif de comparaison ultérieure. Ce qui nous importait ici, était de donner du sens à des situations qui, plus ou moins facilement, avaient déclenché une embauche, sachant que nous avons volontairement fait l'impasse de tous ceux qui, aujourd'hui, ne sont jamais passés par l'emploi. L'échec dans la recherche est pourtant bien présent, les difficultés de placement bien réelles, la réalité du chômage transparaît à la fois dans les discours et dans l'évolution des pratiques.

Ce travail d'investigation fut compliqué et il donne lieu à des résultats parfois trop partiels. Les conditions de sa réalisation - pédagogiques - ainsi que la complexité structurelle de la population interrogée, ont rendu difficile l'exploitation des données. Néanmoins, nous avons finalement trouvé là un matériel original et riche qui reflète assez fidèlement la grande

¹Le questionnaire passé aux salariés est reproduit en annexe, pp. 570-587

²Voir la présentation de l'enquête, en annexe, pp. 567-569

variété des situations auxquelles les salariés d'aujourd'hui ont eu à se confronter au cours de leurs recherches de travail.

Notre travail a été enrichi par une étude plurirégionale réalisée dans le cadre du CEREQ, et portant sur les trajectoires d'insertion des jeunes dits "de bas niveau scolaire"¹, à savoir sortis de l'école sans diplôme ou avec un diplôme de niveau V. Les entretiens réalisés dans les Pays de la Loire, entretiens non directifs visant à laisser entendre la voix de ces jeunes souvent classés comme "précarisés", constituent alors un matériel complémentaire et spécifique permettant de mieux appréhender cette réalité mal connue des jeunes arrivant depuis quelques années sur le marché du travail, avec des chances peu importantes de trouver facilement, à l'instar de leurs aînés, une place stable.

Nous reprendrons donc le chemin laborieux de l'accès à l'emploi, mais cette fois-ci, il sera raconté par les salariés eux-mêmes. Si certains résultats viennent confirmer l'enquête auprès des entreprises - en particulier en ce qui concerne les modes d'embauche - ce ne sont pourtant jamais les mêmes, car les répondants sont les postulants. On voit alors se profiler tout l'impact de ces pratiques de recrutement, à travers les moyens mis en œuvre par les salariés pour se construire une place à partir des règles qu'ils perçoivent assez rapidement, et qui sont celles des recruteurs.

Enfin, nous concluons ce travail par une interrogation sur la notion d'exclusion. Car le recrutement, moyen d'insertion dans l'entreprise et dans le monde du travail, est aussi, nous l'avons vu, moyen de sélection, de discrimination, et donc de rejet. L'embauche nous en apprend aussi sur le chômage, car en étudiant la manière dont se tissent les liens entre employeurs et salariés, nous avons entr'aperçu de larges fossés qui rendent la rencontre presque impossible.

¹L'insertion professionnelle des jeunes de bas niveau scolaire, trajectoires biographiques et contextes structurels, DEMAZIERE D., DUBAR C. (eds), op. cit.

IV.A. Les chemins de l'embauche

Dans la grande course à l'emploi, certains partent tôt, d'autres plus tard, certains sont bien entraînés, d'autres ne connaissent même pas les règles de la compétition, certains suivent un couloir en ligne droite, d'autres multiplient les obstacles et les handicaps. L'obtention d'un emploi peut être décrite comme un exploit sportif, où l'athlète fait valoir ses capacités à coup d'efforts soutenus, de motivation bien nourrie, de stratégies finement élaborées. Moins euphémisées, d'autres images font référence à un combat sans merci, qui oppose des adversaires luttant à armes inégales, et dont l'issue est fatale pour les plus faibles. Course ou lutte, exploit ou victoire, l'enjeu, de la bouche des salariés, est souvent le même : "le principal est d'avoir un emploi". Un emploi pour vivre, ou pour survivre, un emploi pour s'installer, pour fonder une famille, pour être reconnu, pour avoir les moyens d'une existence sociale autonome.

L'emploi, matière précieuse de l'existence sociale, ne se cherche pas toujours. Parfois, il se doit, il s'acquiert, il se propose, il se crée. Y compris dans le secteur privé, les candidats n'occupent pas tous les mêmes positions au moment de contracter avec un patron.

Puisqu'un emploi ne se "cherche" pas toujours, on parlera d'accès à un emploi, et de ses "antichambres". Différemment positionnés dans les sas de l'embauche, les postulants doivent franchir des obstacles plus ou moins difficiles, traumatisants ou normatifs, pour récolter le trophée tant convoité : un salaire fixe.

L'emploi devenu accessible, les premiers obstacles franchis, les ennuis ne feraient-ils que commencer ? Car un emploi, bien précieux s'il en est, se garde, se chouchoute, se dorlote.... Les salariés, qui ont tant de mal à obtenir un poste, prennent-ils plein de précautions dans l'exercice de cet emploi ? L'occupation d'un emploi se profile à la mesure des chemins parcourus pour y accéder, elle se réalise avec un crédit - ou un débit - d'aisance dont le compte s'ouvre dès l'embauche. Il ne s'agit pas tant de transformer un essai, mais de gagner le banco, car tout - ou presque - est continuellement remis en jeu.

IV.A.1 Comment ils cherchent du travail

Pourquoi chercher un emploi ? Comment trouver un emploi ? Deux questions si souvent posées, mais dont les manuels n'examinent, en général, que la deuxième. Et pourtant, pourquoi ne pas s'interroger sur ce qui "motive" - pour reprendre une expression chère aux recruteurs - les candidats à l'embauche ?

1/ Chercheur ou demandeur ?

Il est difficile de trouver une définition satisfaisante du "demandeur d'emploi". Plus souvent, on parle alors de "chômeur". Et même dans ce cas, où la limite semble dictée par le statut, d'un repérage plus aisé que l'intention, les subtilités conceptuelles ont du mal à s'accorder avec les réalités du terrain d'une part et les impératifs de comptage statistique de l'autre¹.

Mais commençons par le chômeur, puisque celui-ci fut longuement, et par moult experts, étudié. Un chômeur, nous dit l'ANPE, est une personne qui remplit trois conditions : être sans emploi (sauf activité réduite.... voilà déjà une complication), être disponible pour travailler, et être inscrit sur les listes de l'ANPE comme recherchant un emploi. D'où un comptage statistique, réalisé mensuellement, sur les Demandeurs d'Emploi en Fin de Mois (DEFM)... Demandeurs d'emploi ou chômeurs ? la confusion commence.

Pour le Bureau International du Travail, le chômeur se définit théoriquement comme un individu sans travail, qui est disponible pour travailler dans un délai déterminé, et qui recherche activement un travail. Cette définition, reprise dans les enquêtes Emploi de l'INSEE introduit un nouvel élément - la recherche "active" - et en supprime un autre - l'inscription sur les listes de l'ANPE.

Enfin, une troisième définition du chômage sévit tous les sept ans en France, à l'occasion du recensement. Celle-ci se base sur la déclaration de

¹DEMAZIERE D., *Le chômage en crise ? La négociation des identités des chômeurs de longue durée*, Lille, PUL, 1992, en particulier p. 62 à 100

l'enquêté. Est ainsi classée comme chômeur toute personne qui se déclare chômeur et ne déclare pas qu'elle ne recherche pas d'emploi ou se déclare mère de famille, femme au foyer ou retraité et déclare rechercher un emploi. Autrement dit, est demandeur d'emploi par omission tout chômeur, et est chômeur tout demandeur d'emploi déclaré.

L'ensemble de ces définitions donne lieu à des comptages sophistiqués qui sont bien loin de faire l'unanimité, et dont les politiques savent faire jouer les analogies pour sortir de leur chapeau le chiffre qui les desservira le moins. Chacune d'entre elles, finalement, introduit une notion subjective qui rend le calcul délicat et le résultat toujours contestable¹.

A défaut d'instruments de mesure plus précis, la tentation est grande de comparer les deux seules sources que l'on possède sur les évolutions du marché du travail : d'un côté le nombre d'embauches réalisées (tous types de contrats confondus, en particulier par les DMMO), et d'un autre le nombre de DEFM de catégorie 1 (à savoir les demandeurs d'emploi salarié à temps plein et sous contrat à durée indéterminée). Une telle comparaison occulte systématiquement une des composantes les plus fortes de l'embauche : une écrasante majorité d'emplois sont pourvus par des personnes qui n'entrent pas dans la définition du demandeur d'emploi proposée par l'ANPE.

Forts de ce constat, il nous faut convenir que, s'il n'y a pas de moyens pour comptabiliser de manière fiable les postes offerts sur le marché, on ne dispose pas non plus d'outils satisfaisants pour regrouper les candidats potentiels à ces offres de travail. Car une embauche ne fait pas toujours suite à une offre, ni à une demande. L'évaluation quantitative des potentialités d'emploi invisibles n'est pas possible, mais elle pourrait faire l'objet d'une approximation, en tenant compte dans chaque bassin d'emploi des caractéristiques des établissements employeurs, des structures relais et de leur impact, des circuits relationnels en activité et du rythme des embauches passées.

Pour en revenir aux postulants à l'embauche, il devient nécessaire de passer en revue de quelles populations on parle. Partant du principe logique que l'on demande ce que l'on n'a pas, nous pouvons garder, pour le chômeur,

¹FREYSSINET J., *Le chômage*, Paris, La Découverte, 1964, 1989, p.12 à 28

l'inactif ou le jeune étudiant, la dénomination de demandeur d'emploi. Encore que certaines associations de cadres, désirant se faire désirer, préfèrent s'appeler chercheurs d'emploi. Mais il s'agit justement d'une position élitiste, que l'on pourrait fort bien reprendre au compte des salariés qui désirent changer de poste. Ils cherchent un - autre - emploi, se mettent en position de candidat, mais ne sont pas demandeurs dans le sens où, d'emploi, ils sont déjà pourvus.

La polémique qui tourne autour des "faux chômeurs" et des "vrais chômeurs" résume en fait la position ambivalente dans laquelle se trouvent bon nombre de personnes au chômage. "Chercher activement un emploi" sous-entend qu'il y a de l'activité possible dans le chômage. Pour être "réellement" demandeur d'emploi, il faudrait donc pouvoir donner la preuve de sa mobilisation, de son dynamisme, de son activité, ou peut-être de son activisme. Ce serait oublier que le chômeur, justement, se situe dans un espace déplacé, où sa quête d'une place le renvoie à des liens originels : *"Comme toute grande épreuve d'entre-deux, celle du chômage concerne l'espace "infini" entre soi et son origine ; bien plus que l'espace entre un pas et le suivant dans la série des passages et des places possibles (...) Trouver une place exige d'en avoir perdu une et d'avoir pu inscrire cette perte en résonance avec une perte d'origine. Cette perte impulse le dé-placement, le passage entre deux places rendu possible"*. Ainsi Daniel SIBONY¹ fait-il remarquer que la position du chômeur induit un travail de deuil de la place perdue, travail qui doit être réalisé avant que la recherche d'emploi ne soit efficace. Le chômeur n'est pas plus - et souvent moins - que le salarié, dans une situation favorable à l'occupation d'un emploi. On ne retrouve pas une identité parce qu'on retrouve un travail, mais on est en position de trouver un travail si l'on possède une identité structurante. Si celle-ci a été fragilisée à l'occasion d'une perte d'emploi ou d'une autre forme de rupture de la vie sociale, la distance à parcourir risque d'être longue et douloureuse.

L'éventualité de l'occupation d'un emploi place les candidats dans des situations très diverses. Le chômeur n'est pas un postulant "naturel". Plus son chômage se prolonge, plus sa distance au travail se creuse, tandis que le salarié occupé ne fait que se transférer, il est déjà "en place".

¹ SIBONY D., *Entre-Deux, l'origine en partage*, Paris, Le Seuil, 1991, p.228/229.

On ne se trouve pas devant des situations qui se résument à de simples actes de recherche ou de demande. Si tel était le cas, les déclarations suffiraient à décrire les positions des uns et des autres. Mais ces modèles visent à figer le candidat à la place qu'il occupe, ce qui complique la situation des chômeurs devant leurs employeurs potentiels. En cherchant à tester la motivation de leurs postulants, les recruteurs les mettent en position de se justifier de leur désir, là où, pour une partie d'entre eux, il faudrait leur donner une place. Les modes de recrutement des entreprises, en se fixant sur une définition des postulants basée sur l'occupation effective d'une place, donnent finalement peu de place à celui qui n'en a plus. Dans ce sens, les employeurs ne sont plus demandeurs, ils ne proposent pas, ils juxtaposent les caractéristiques d'un individu à leurs propres valeurs du travail.

La notion de demandeur d'emploi ou de chercheur d'emploi n'est donc pas simple. Elle implique que soit identifiée une demande, que soit réalisée une recherche, ce qui, dans la pratique, ne se joue pas en ces termes. Car la plupart des emplois sont pourvus sans que la demande n'ait été formulée, de la part du candidat comme de l'employeur. En outre, la notion de recherche est ambiguë, elle recouvre des situations qui évoluent à la fois dans le temps et selon les situations auxquelles sont confrontés les "chercheurs d'emploi".

2/ Qu'est-ce qu'une recherche d'emploi ?

Les 350 personnes que nous avons interrogées ont, toutes, occupé au moins un emploi. Toutes ont ainsi été en situation de postulant, que leur position ait été "active" ou opportuniste. Nous leur avons demandé, pour leur premier et leur dernier emploi, si elles avaient effectué d'autres recherches de travail, et combien. La variété des âges et des situations socioprofessionnelles des enquêtés permet de tester l'évolution des pratiques de recherche d'emploi dans le temps, puisque pour tous, il y a eu un premier emploi, qu'il ait été obtenu en 1955 ou en 1992.

Sur l'ensemble de la population, près des deux tiers (64 %) n'ont pas effectué plus d'une recherche d'emploi pour obtenir leur premier travail. Ce chiffre connaît cependant de grandes fluctuations selon les périodes : pour ceux qui ont commencé à travailler avant 1966, cela concerne 84,3 % des répondants ;

entre 1966 et 1974, 76,1 % ; entre 1975 et 1986, 56,8 % et à partir de 1987, 46,7 %. De grandes variations, qui font ainsi passer du simple au double les personnes susceptibles d'avoir postulé à plusieurs emplois avant de trouver leur première place.

Sur presque toutes les périodes, les plus rapides à se placer semblent être les ouvriers : entre 1987 et 1992, ils sont 55 % à n'avoir pas postulé à d'autres emplois que celui pour lequel ils ont été embauchés.

Nombre de recherches d'emploi chez les primosalariés, selon la PCS

	0 ou 1 demande	2 à 4 demandes	5 demandes et +	total
cadres	65,5	23,1	11,5	100
professions intermédiaires	50,0	31,8	18,2	100
employés	55,3	28,5	19,3	100
ouvriers	77,5	11,6	10,9	100
ensemble	64,0	22,0	14,0	100

Cette recherche réduite, de la part des ouvriers, semble contredire les résultats des enquêtes d'insertion. En effet, celles-ci montrent que, plus on s'élève dans la hiérarchie des emplois, plus le temps d'attente diminue. Ici, nous nous trouvons devant une population "truquée", qui a trouvé, et ces résultats interrogent surtout le sens de la recherche, telle qu'elle se présente pour chaque catégorie de salarié.

Car rechercher activement un emploi est une chose, avoir les moyens de la recherche en est une autre. La recherche d'emploi n'est pas seulement une période de disponibilité, elle est une période d'attente, de prospection, de projections, de choix. Mais elle fut aussi différemment entendue par nos enquêtés. La recherche d'emploi ouvrière ne prend pas les mêmes formes que celle des autres catégories de salariés. De même que la notion de recrutement ne semble concerner, pour les responsables d'entreprises, que les catégories de salariés pour lesquels une sélection est organisée de manière explicite, de même la notion de recherche d'emploi n'a semblé concerner que les franges les plus élevées de notre population.

Les entretiens ont permis de relativiser les résultats, à première vue surprenants, de notre enquête. En décrivant leur parcours, les ouvriers, qui se présentaient directement à leur employeur, et qui, le plus souvent,

effectuaient ces démarches après avoir eu connaissance de la libération d'un emploi, étaient plus attachés à décrire comment ils avaient obtenu le poste qu'à raconter les multiples démarches informelles qui n'avaient pas abouti. Nous avons, en posant notre question, utilisé des représentations dominantes des modes de recherche, véhiculées par des concepts très rationalisés, qui ne correspondaient pas, en fait, aux représentations que toutes les catégories de salariés se faisaient de leur parcours.

En outre, les ouvriers que nous avons interrogés étaient souvent très jeunes lors de leur premier emploi, et la période située entre l'arrêt de leur scolarité et leur entrée dans la vie active, est marquée par un flou caractéristique de ce moment de l'adolescence où les projections possibles à une place socialement identifiée - et identifiante - sont particulièrement difficiles. Et ce n'est pas parce qu'ils n'ont "pas cherché d'emploi" qu'ils en ont trouvé.

Trouver un emploi sans avoir eu à réaliser de nombreuses demandes, au sens formel où a été comprise cette question, ne signifie pas non plus que celui-ci ait comblé les attentes des jeunes postulants. A une question d'opinion qui interroge les enquêtés sur leur niveau de satisfaction de l'emploi qu'ils occupaient¹, on serait même amené à constater que le moindre nombre de "demandes" n'implique pas que la "satisfaction" ait été immédiate.

Satisfaction des salariés de leur premier emploi, selon la PCS

	non-réponse	opinion ++	opinion +	opinion -	opinion -	total
cadres	3,85	34,6	50	3,85	7,7	100
professions intermédiaires	1,5	39,4	36,4	9,1	13,6	100
employés	3,25	32,5	39,8	3,25	21,1	
ouvriers	4,6	29,5	26,4	13,2	26,4	100
ensemble	4,0	33,1	34,6	8,0	20,3	100

Les réponses montrent alors que, s'ils ont trouvé un emploi après moins de recherches que les autres catégories de salariés, les ouvriers sont aussi ceux

¹La question posée était la suivante : "diriez-vous de cet emploi qu'il : 1/ correspondait tout à fait à ce que vous recherchiez à tous les niveaux (++) ; 2/ qu'il vous satisfaisait au niveau du travail mais pas au niveau de la rémunération (+) ; 3/ qu'il était bien payé mais que le travail ne vous plaisait pas (-) ; 4/ qu'il ne correspondait à aucune de vos attentes (-)." cf. Q 49, p. 576

qui sont les moins satisfaits de leur travail. En outre, en accordant une place plus importante au salaire qu'aux fonctions elles-mêmes, ils montrent que l'obtention d'un emploi prend pour eux un caractère matériellement plus "vital" que pour les autres catégories, en particulier les cadres.

Le croisement entre les taux de satisfaction de l'emploi et le nombre de recherches d'emploi fait apparaître l'évolution de ces choix : chez les cadres, le degré de satisfaction est très bas quand l'emploi a été obtenu rapidement (18,7 %) et plus élevé quand le nombre de recherches est important (33,3 %). Mais c'est quand les recherches sont "moyennes" (entre 2 et 4 demandes) que la satisfaction est la plus forte (62,5 %). Il semble donc que les jeunes cadres gagnent en satisfaction de leur emploi lorsqu'ils ne se "précipitent" pas immédiatement sur la première opportunité qui leur est offerte. Ils adoptent d'ailleurs tous une attitude de choix devant cette première expérience, même s'ils savent qu'il ne faut pas trop faire durer l'attente.

Chez les ouvriers, le taux de satisfaction n'est guère différent, selon qu'ils trouvent immédiatement un emploi ou qu'ils effectuent quelques demandes (de 31 à 33 %), mais il est par contre très bas dès que l'attente se prolonge (parmi les ouvriers ayant fait plus de 5 demandes d'emploi, 14,3 % sont satisfaits de leur travail). Tout se passe comme si ces jeunes ouvriers savaient d'emblée qu'en attendant un peu, il perdront beaucoup. La stratégie de ces jeunes salariés (souvent nettement plus jeunes que les autres) est donc avant tout l'emploi, sachant que les mobilités, voire les améliorations de statut ne peuvent se négocier qu'une fois le travail obtenu.

La lecture des entretiens, a fait également apparaître des situations où le mode d'obtention du premier emploi dépendait en grande partie de la situation sociale du candidat, et ce, quelle que soit la période considérée. En effet, les jeunes sortis de l'école sans diplôme ou avec une certification de niveau V étaient d'origine populaire, et n'étaient pas dépourvus d'expériences professionnelles. Très tôt, ils avaient fait des "saisons", en usine ou dans l'agriculture, leurs parents et leur entourage leur avait trouvé de ces "petits boulots" qui contribuent à se forger une représentation du monde du travail. Pour la plupart de nos enquêtés, c'est à la suite de ces petites expériences qu'ils ont obtenu ce qu'il convient d'appeler leur "premier emploi stable", mais dont l'exercice s'est déroulé en continuité avec les premières expériences saisonnières.

"Mes expériences professionnelles... ça commencerait pendant les vacances scolaires, dès l'âge de 16 ans, chez Machin Pays de Loire, au sud de la Loire, à Rémouillé... une entreprise d'aviculture, j'ai fait ça pendant deux étés de suite. Ensuite, j'ai travaillé, après mes études, toujours chez Machin, pendant environ un an, puis après l'armée, puis après, un p'tit peu... comment dire ? d'usine, de la propre usine à la chaîne, etc."

ouvrier agricole de 23 ans

Dès qu'un métier est appris, en particulier si les études ont été plus poussées, il y a discontinuité entre ces "petits boulots" d'été et l'emploi que le jeune diplômé recherche. Il se situe sur un autre terrain, sa démarche n'est plus la même, et ses exigences sont plus importantes. En outre, nous verrons plus loin que l'obtention rapide d'un emploi ne signifie pas que celui-ci dure dans le temps. Les ruptures de la vie active sont nombreuses pour les jeunes ouvriers : départ au service national pour les plus jeunes, fins de CDD ou de contrats d'intérim, licenciements.

Les contrats d'embauche confortent ces observations : alors qu'ils ont apparemment plus "cherché" que les ouvriers, 69,2 % des cadres ont été embauchés directement à l'issue de leur formation, alors que cela concerne seulement 54,3 % des ouvriers. Ceux-ci étaient dans des situations d'attente : chômage, emploi précaire, service national etc.. Il nous faut ainsi reconnaître, à travers ces résultats apparemment contradictoires, une réalité de la "recherche d'emploi" qui n'est pas univoque pour tous.

Les recherches d'emploi effectuées plus tard dans la vie professionnelle, et concernant des personnes qui ont déjà occupé un premier emploi, font état des mêmes variations entre les catégories socio-professionnelles, creusant encore les écarts.

Les contrastes se renforcent ici, car les cadres multiplient les contacts en vue d'obtenir un emploi, tandis que les ouvriers semblent les réduire encore plus. Cette différence ne peut se comprendre en dehors des situations auxquelles étaient confrontés les uns et les autres au moment de leur recherche d'emploi : 70 % des cadres étaient en emploi stable (36,4 % des ouvriers) et 13,3 % seulement étaient au chômage ou en emploi précaire (49,2 % des ouvriers). Or, du fait de leur position dans l'entreprise, les cadres

salariés au moment de leur candidature avaient effectué d'autres recherches dans 43 % des cas, alors que les ouvriers mobiles sur postes stables n'avaient, pour aucun d'entre eux, postulé à un autre emploi.

Nombre de recherche d'emploi, chez les salariés expérimentés, selon la PCS

	0 ou 1 demande	2 à 4 demandes	5 demandes et +	total
cadres	46,7	33,3	20	100
professions intermédiaires	60,0	29,2	10,8	100
employés	63,3	20,0	11,7	100
ouvriers	78,2	14,5	7,3	100
ensemble	64,0	22,0	14,0	100

On se trouve ainsi devant des situations de recherche ou de demande d'emplois fort diversifiées où n'intervient pas seulement l'état d'un marché (l'offre par rapport à la demande) mais la situation professionnelle, relationnelle, économique des postulants à un emploi.

De même qu'il avait été nécessaire de prendre en compte les contextes dans lesquels une embauche se réalise, de même il est indispensable d'affiner la notion de recherche d'emploi. On peut distinguer des éléments décisifs qui interviennent pour caractériser les situations dans lesquelles les candidats à l'embauche se trouvent :

1/ l'état du marché de l'emploi : il est bien évident que dans un contexte où la main-d'œuvre ouvrière est rare et les offres abondantes, il n'est point besoin de chercher pour trouver. De même, si le marché des offres d'emploi des cadres se tend, ces derniers auront à multiplier leurs démarches. Mais cette donnée ne peut être suffisante, car elle se base sur le postulat d'une équivalence entre toutes les offres et toutes les demandes. Or, nous le verrons plus loin dans le détail, les salariés n'ont pas tous la même manière de postuler, ni de se présenter à un employeur. Ce qui, pour certains, correspond à une demande formelle - par exemple répondre à une petite annonce - pour d'autres ne sera pas intégré comme l'échec d'une démarche - comme rendre visite à un employeur qui dit ne pas embaucher actuellement -.

2/ La situation socio-économique de l'individu : chercher un emploi ne signifie pas systématiquement se mettre à la disposition du premier

employeur venu. Se pose alors la question du choix. Choix du poste et des fonctions, choix du lieu de travail, choix de l'entreprise, choix du salaire, choix des conditions d'embauche. Les possibilités de choix qui s'offrent à un postulant à l'embauche dépendent en grande partie des revenus dont il dispose, et du capital social qu'il a accumulé : intégration familiale et/ou communautaire, réseau relationnel, connaissance du milieu et proximité des instances de décision, moyens financiers etc..

3/ On ne peut cependant réduire ceci à cela : les employeurs font souvent état de demandeurs d'emploi dans des situations économiques difficiles et qui refusent un poste, alors que d'autres, qui auraient les moyens du refus, acceptent un déclassement. On voit apparaître à travers ces plaintes critiques des cas de figure qui ne sont pas exceptionnels, et qui condensent deux phénomènes : en premier lieu, accepter un déclassement professionnel ne signifie pas nécessairement se sous-évaluer, mais peut être le résultat d'une stratégie de classement. Il vaut mieux démarrer "bas" avec l'espoir de "monter" rapidement que de démarrer "trop haut" et stagner, voire régresser. En outre, quand on a les moyens (en expérience professionnelle ou en niveau de formation) de faire valoir une ascension professionnelle, le déclassement n'est jamais qu'une ligne de départ, alors que lorsque l'on a peu d'espoir d'évolution, une sous-qualification n'est plus une prise d'élan, mais un retour en arrière.

En second lieu, et pour reprendre l'analyse de Daniel Sibony, il faut replacer le chômeur dans son contexte de "privé d'emploi", ce qui parfois signifie pour lui privé d'identité. L'acceptation du statut de chômeur n'est pas une évidence, mais sa brutale réalité peut fort bien entraîner des formes de "paralyse projective" : la peur de perdre à nouveau, expérience douloureuse pour l'individu, pousse celui-ci à l'immobilisme. Le refus de changer peut s'appliquer aussi au statut de chômeur : j'y suis et j'y reste, puisqu'en changer ne me donne aucune garantie, à quoi bon recommencer si je dois tout perdre à nouveau ? Ces attitudes ne sont pas nécessairement conscientes, mais elles peuvent survenir dans les mois qui suivent la première dépression du chômeur : je commence à m'y retrouver, est-il donc nécessaire de tout bouleverser encore une fois ? Certes, la "fin des droits" ou les nécessités familiales et journalières peuvent pousser le demandeur d'emploi à faire des démarches, et à un moment ou à un autre, il sera convaincu - par la force des choses - qu'il lui faut "franchir le cap". Mais le

passage par ces périodes d'immobilisme permet d'expliquer certaines situations qui ne ressemblent pas à de la "recherche active" d'emploi, mais qui pourtant correspondent à des passages souvent indispensables pour que soit accepté et reconnu par le chômeur son propre statut.

La recherche d'emploi mesure l'étendue des possibles : plus elle est large, plus ceux-ci sont nombreux : possibles professionnels, possibles sociaux, possibles relationnels, possibles économiques etc. Les recherches restreintes d'emploi ne doivent pas être interprétées systématiquement comme le signe d'un accès facile à l'emploi. Au contraire, elles montrent des déplacements limités, des contraintes fortes, une aisance diminuée, des possibles réduits aux probables.

Les lieux dans lesquels les employeurs peuvent espérer trouver un cadre sont nombreux, mais surtout ils sont proches d'eux. Parce qu'il cherche un contact direct avec ses salariés responsables, l'employeur fait peu appel aux intermédiaires "de masse". Quand il se fait aider, c'est par un cabinet conseil, qui prépare une relation individualisante. De son côté, le cadre connaît le système, et surtout dans le cas d'une recherche de mobilité professionnelle, il sait qu'il peut - et doit - contacter directement les employeurs, ou se faire contacter par eux, ce qui lui est possible étant donné sa position hiérarchique. La multiplication des démarches de recherche d'emploi est le signe d'une immersion dans un milieu professionnel et d'un pouvoir d'accès aux décisions. Les moyens qu'utilisent les différentes catégories de salariés pour effectuer leur démarche montrent bien l'étendue des réseaux auxquels ils sont affiliés.

3/ "Classer" les chercheurs d'emploi

Les moyens de la recherche d'emploi doivent être différenciés des modes d'obtention d'un emploi. Ils sont le résultat de déclarations selon lesquelles les salariés interrogés ont dit explicitement avoir cherché un emploi, et avoir mis en œuvre des stratégies finalisées dans ce but. Tous ceux qui déclarent n'avoir pas réellement eu à chercher leur emploi ou ne pas avoir été en situation d'effectuer des démarches spécifiques sont donc exclus, de par la structure de notre questionnaire, de ceux que nous avons appelés les "chercheurs d'emploi".

Moyens de recherche du premier emploi, entre 1966 et 1992

	avant 1966	1966-1974	1975-1986	1987-1992	ensemble
presse locale	54,6	41,2	36,6	47,4	43,6
presse nationale	0	0	9,8	14,0	9,5
presse spécialisée	0	0	7,3	12,3	7,9
presse : demandes	0	0	12,2	5,3	6,3
rel amicales	27,3	11,8	19,5	26,3	22,2
rela familiales	0	11,8	14,6	17,5	14,3
rel professionnelles	0	17,6	2,4	19,3	11,9
autres relations	0	11,8	9,8	5,3	7,1
candidatures écrites	81,8	47,1	58,5	64,9	61,9
visites aux entreprises	9,1	17,6	12,2	24,6	18,2
agences d'intérim	0	0	14,6	28,1	17,5
ANPE	9,1	11,8	39,0	40,3	33,3
APEC	0	0	7,3	1,8	3,2
cabinets de recrutement	0	0	9	3,5	3,2
concours fonction publique	9,1	0	21,9	5,3	10,2
nombre moyen de réponses	1,91	1,71	2,71	3,16	2,70
effectif	11	17	41	5	126

L'analyse des réseaux par lesquels les enquêtés ont dit avoir recherché du travail nous fournit plusieurs sources de renseignements : d'une part, ils montrent les évolutions d'utilisation de ces moyens - dans le temps et selon la biographie des individus - ; d'autre part, ils permettent une comparaison des situations dans lesquelles se trouve chaque futur salarié ; enfin, ils permettent de mesurer l'étendue des moyens mis en œuvre par chaque catégorie interrogée.

Les évolutions dans le temps mettent en évidence une diversification importante des moyens de recherche du premier emploi depuis 1975 : ils étaient alors inférieurs à 2 en moyenne par individu, et passent entre 1975 et 1986 à 2,7 puis à partir de 1987 à plus de 3. Cette évolution se fait dans le sens d'une diversification, en particulier des moyens "classiques" : presse locale, relations, candidatures écrites. L'utilisation de la presse s'élargit vers les annonces spécialisées et nationales, le réseau relationnel est largement

sollicité, les visites aux entreprises sont plus fréquentes, ainsi que le recours aux agences d'intérim. Si l'utilisation de l'ANPE augmente après 1975 (entre 1975 et 1980, 54,6 % des enquêtés y avaient recours), elle stagne assez rapidement (autour de 40 %) ensuite.

On voit nettement s'amorcer un mouvement vers les moyens publics et collectifs de recherche d'emploi au lendemain de la première crise économique. Cependant, ce mouvement régresse ensuite au profit de stratégies plus individuelles et plus privées.

Un futur cadre et un futur ouvrier ne recherchent pas de la même manière leur premier emploi. Même dans le cas où ils n'ont aucune expérience professionnelle, leur milieu familial, les études qu'ils ont suivies, les amènent à se positionner d'emblée sur des réseaux bien diversifiés.

- Les futurs cadres ont un recours limité à la presse locale (33,3 %) mais ils utilisent massivement les réseaux relationnels, en particulier familiaux (22,2 %). Cet appui des proches dans la recherche d'emploi n'apparaît pas comme une spécificité liée aux niveaux de diplôme, mais bien comme une particularité de milieu : sur l'ensemble des enquêtés, quelle que soit la catégorie du premier emploi, 27,3 % des enfants de cadre se sont appuyés sur des réseaux familiaux contre 20 % d'enfants de professions intermédiaires, 14,8 % d'enfants d'employés, 13,8 % d'enfants d'ouvriers, 12,5 % d'enfants d'artisans et commerçants et 5,3 % d'enfants d'agriculteurs. Encore n'avons-nous ici que les réponses de ceux qui ont déclaré vraiment chercher... Une fois un premier "bagage" en poche, les stratégies de recherche d'emploi des cadres se modifient : ils utilisent plus volontiers la presse, locale, nationale ou spécialisée, diversifient leurs relations, font moins de candidatures spontanées (37,5 %), n'ont plus recours ni à l'ANPE, ni aux agences d'intérim (ils étaient 11 % pour le premier emploi), mais surtout un sur quatre s'adresse directement aux cabinets de recrutement (1 sur 10 pour le premier emploi).

- les futures professions intermédiaires : elles ont des moyens de recherche aussi diversifiés que les cadres (2,4), ne se situent cependant pas sur les mêmes réseaux. Plus de 4 sur 10 ont recours à la presse, et près de 2 sur 10 à la presse spécialisée. Les réseaux relationnels fonctionnent nettement moins bien que pour les cadres, et même moins bien que pour

les salariés d'exécution. Les candidats à des professions intermédiaires se caractérisent par une large étendue de leurs moyens de recherche de leur premier emploi, et surtout par une attirance vers les concours de la fonction publique, que 15 % d'entre eux ont tentés. Pour les emplois suivants, ils se rapprochent, tantôt des cadres, tantôt des ouvriers. Par leur relativement faible utilisation des candidatures écrites, ils se montrent moins "demandeurs", mais par contre, ils n'hésitent pas à visiter les entreprises, à avoir recours aux agences d'intérim, voire à l'ANPE, ce qui était quasiment inexistant chez les catégories supérieures.

- Les futurs employés sont ceux qui cherchent le plus "activement". Les réseaux amicaux sont actionnés pour 27,3 % d'entre eux, et la presse est bien utilisée. Mais c'est l'utilisation importante de l'ANPE qui caractérise cette catégorie, puisque 43,6 % d'entre eux comptaient sur l'Agence pour leur procurer un travail. Cette "confiance" vis-à-vis du service public ne semble pas entamée par l'expérience professionnelle, puisqu'ils sont toujours 42,1 % dans ce cas pour les autres recherches. Alors que les candidatures écrites diminuent fortement chez les cadres et les professions intermédiaires, en fonction du passé professionnel, elles augmenteraient légèrement pour les employés, passant de 63,6 % à 68,4 %. En revanche, les visites diminuent, le recours à la médiatisation est ainsi plus fort. Leur lecture de la presse est très attentive pour la recherche du dernier emploi, puisqu'elle concerne près de 58 % des répondants de cette catégorie.

- les futurs ouvriers se montrent surtout pratiques dans leur recherche. Ils sont moins familiarisés avec les candidatures écrites (55,2 %) mais postulent directement en visitant les entreprises (27,6 %). Comme les employés, ils utilisent massivement les agences d'intérim, mais ils sont moins de 1 sur 3 à compter sur l'ANPE. Si les réseaux relationnels fonctionnent, c'est plus souvent les réseaux amicaux (24,1 %) que les réseaux familiaux (10,3 %) ou professionnels (11,9 %). Ils se situent ainsi sur des formes relationnelles d'aide à l'emploi différentes des jeunes cadres. L'évolution des moyens de recherche après expérience professionnelle montre un abandon important des annonces dans la presse, qui n'intéressent plus qu'un ouvrier sur trois. Par contre, les réseaux sont plus actifs, ainsi que toutes les formes de prise de contact direct : candidatures écrites, visites ; et indirect : agences d'intérim et ANPE. La différence entre le nombre moyen des recherches mentionnées

par individu était de 0,35 entre les jeunes cadres et les jeunes ouvriers ; pour les derniers emplois, elle passe à 0,82 (entre 1,9 et 2,7).

Si l'on compare ces résultats avec ceux de l'enquête auprès des entreprises, on pourrait être tenté de retrouver, à travers ces grandes tendances, les mêmes phénomènes que ceux que nous avons observé chez les employeurs. Les uns et les autres se positionnent de façon si semblable, sur des réseaux si clairement identifiés, que la rencontre ne peut que se réaliser et aboutir à des embauches. Les pratiques des uns évoluent et se diversifient conformément aux pratiques des autres. Mais ce serait oublier les conditions particulières dans lesquelles ces recherches - si d'un salarié, qui d'un employeur - s'effectuent, en particulier en période de fort chômage. Pour les entreprises, il s'agit de réduire le nombre de candidats, de limiter les demandes, de sélectionner au plus "juste". Pour les salariés, il s'agit au contraire, d'élargir leur recherche, de diminuer leurs prétentions, de contacter un nombre maximal d'employeurs. Poursuivant les uns et les autres des objectifs opposés, ils donnent l'illusion de faire, in fine, la même chose. Mais, comparer ainsi les pratiques des deux protagonistes de l'embauche ne peut se faire, puisque les possibles de l'un - le salarié - sont réduits aux méthodes de l'autre - l'employeur -, et à sa volonté de rendre visibles ses offres d'emploi.

Et c'est, justement, à travers la position des postulants sur le marché de l'emploi, qu'apparaissent des variations significatives, qui dépassent les clivages de catégorie de poste ou de diplôme. Pour ceux qui ont obtenu leur premier emploi directement à l'issue de leur formation initiale, et sans passer par une période de chômage, les démarches actives ont été réduites, en particulier les recherches d'offres d'emploi, que ce soit par la presse ou l'ANPE, au profit des réseaux relationnels. En revanche, le fait d'être sans emploi ou en emploi précaire entraîne une externalisation des moyens de recherche qui deviennent à la fois plus directs et moins élitistes : 70,4 % des chômeurs font des candidatures spontanées, 37 % s'adressent aux agences d'intérim et 26 % visitent directement les entreprises.

Le mouvement est identique pour les "derniers" emplois , où aucun des salariés en emploi stable ne s'adresse à l'ANPE dans sa recherche de mobilité, alors que cela concerne 37,5 % des anciens salariés au chômage au moment de l'obtention de leur dernier emploi.

Ces quelques résultats, qui font intervenir à la fois des variations dans le temps et selon les catégories de "chercheurs d'emploi", montrent qu'en ciblant leur recherche de façon précise, ce n'est pas tant sur la base d'une compétence professionnelle, que les recruteurs présélectionnent leurs candidats, que sur celle d'une situation sociale donnée. Si leur démarche paraît de plus en plus élitiste, elle ne l'est pas seulement sur la base des diplômes ou de l'expérience professionnelle. La sélection est plus subtile que cela, et si elle se raconte souvent ainsi, c'est parce qu'elle cache, dès les premières démarches d'offre de travail, une discrimination qui trouve sa raison d'être dans le repérage de positions sociales, classées à travers les intermédiaires de l'embauche.

Les pré-positionnements de ces candidats à l'emploi ne préjugent d'ailleurs pas de la rentabilité de ces différents moyens, mais indiquent les possibles qui s'offrent à eux

On voit très clairement apparaître le rôle prédominant du milieu familial dans les moyens de recherche du premier emploi. Celui-ci joue un rôle d'autant plus décisif qu'il est proche des circuits dans lesquels les candidats vont postuler. Ainsi, quand un jeune postulant à un emploi salarié du secteur privé est issu d'un milieu indépendant, et en particulier agricole, il ne peut pas s'appuyer sur les réseaux d'inter-connaissance liés par sa famille pour rechercher du travail. Il tentera alors de combler ce handicap, d'une part en faisant jouer plus activement les relations amicales qu'il a pu nouer en cours de formation, d'autre part en ayant recours à la presse locale. C'est en fait pour les candidats dont le père est issu des secteurs tertiaires et du BTP que le réseau familial est le plus influent : il est utilisé par plus de 22 % des jeunes dont le père est issu de ces secteurs, alors qu'il l'est par 4 à 5 % des premiers candidats originaires des milieux agricoles et industriels.

La prédominance des embauches par relations, caractéristique des petites entreprises de commerce et de services, ainsi que du secteur du BTP, montre

comment les circuits de l'embauche s'orientent de telle manière à assurer une reproduction intergénérationnelle des places sociales.

La position que tient l'ANPE dans ces recherches d'emploi mérite d'être étudiée à part. En effet, on a pu voir qu'elle n'était pas sollicitée par toutes les catégories de jeunes, et en particulier de façon très marginale par les cadres (et les enfants de cadres). Cependant, on constate que le fait d'être attentif aux offres de l'Agence est surtout caractéristique des publics les plus en difficulté. Ainsi, seulement 7,4 % des chercheurs d'emploi n'ayant jamais connu le chômage avant l'obtention de leur dernier emploi se sont adressés à l'agence. Ce chiffre croît en fonction des temps de chômage et atteint 64,3 % parmi ceux qui ont connu plus de trois périodes de chômage. Alors que l'utilisation de l'ANPE augmente pour ces derniers, les autres moyens de recherche ont tendance à diminuer, à l'exception de la consultation de la presse locale, et des candidatures écrites. Tous les autres moyens, en particulier ceux qui font intervenir un ou des intermédiaires (individuels ou collectifs), sont en régression dès que le chômage devient trop important ou trop répétitif.

Cette évolution montre le rôle bien particulier que joue l'ANPE pour les plus pauvres en relation, seul lien médiatisé avec la situation de chômeur, mais aussi met l'accent sur la sélectivité de cette institution, qui attire par définition ceux qui ont épuisé leurs autres sources de contact avec les employeurs.

Les analyses factorielles en composantes principales de ces différents moyens de recherche d'emploi - premier et dernier -, en particulier depuis 1987, montrent l'existence de trois types de recherches qui s'opposent les uns aux autres :

1/ Les recherches médiatisées : elles se caractérisent par une utilisation groupée des annonces locales, de l'Agence pour l'Emploi et des agences d'intérim, ainsi que des candidatures spontanées. Ces moyens sont caractéristiques à la fois des professions d'exécution et des personnes en situation difficile, en particulier les chômeurs.

2/ Les recherches de proximité, qui concernent la mise en branle de l'ensemble des réseaux relationnels possibles, en particulier les réseaux amicaux et familiaux. Ce type de recherche est plus caractéristique des

jeunes à la recherche d'un emploi, en particulier ceux qui sont insérés fortement de par leur milieu d'origine dans un secteur professionnel, mais aussi des plus diplômés.

3/ Les recherches ciblées, qui finalisent plus précisément leurs objectifs, par l'intermédiaire des relations professionnelles et des annonces de la presse nationale et de la presse spécialisée, au besoin en passant des annonces de demandes d'emploi. On retrouve ici des personnes qui manifestent une grande exigence à propos de l'emploi qu'elles désirent obtenir, soit des jeunes cadres, soit des salariés subalternes à la recherche d'une mobilité ascensionnelle. On retrouve ce type de recherche chez des individus qui ont connu de rares et courtes périodes de chômage.

La variété des situations des personnes de notre échantillon ne permet pas d'apporter des estimations quantitatives précises, mais permet de voir comment s'articulent les différents moyens mis en œuvre par les (futurs) salariés dans leur recherche d'emploi. Ceux-ci seront plus précis quant aux modes d'obtention des emplois qu'ils ont occupés, puisqu'alors c'est l'ensemble de la population enquêtée qui est concernée. Comme pour les entreprises, ces données permettront de tester l'efficacité de chacun de ces moyens déclarés, ainsi que la concordance entre les réponses théoriques et les récits concrets.

IV.A.2 Comment ils trouvent du travail

Chercher n'est pas trouver. Mais pour nos enquêtés, et au moins en ce qui concerne leur premier emploi, si trouver n'a pas toujours été chercher, ils ont toujours obtenu du travail pour une période d'au moins six mois. Cependant, les moyens par lesquels ils ont eu accès aux postes qu'ils ont occupés ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux de la recherche à proprement parler. La comparaison entre les modes de candidature et les voies d'accès à l'emploi nous fournit un indicateur de "rentabilité" de ces différents moyens, selon que le postulant a ou non une expérience professionnelle.

1/ Chercher est-il rentable ?

Pour tous les participants à l'enquête, et conformément aux embauches décrites par les entreprises de Carquefou, le mode relationnel est le moyen d'obtention d'un emploi le plus courant, puisqu'il concerne la moitié au moins des salariés de notre échantillon. En seconde position, on retrouve la presse (17,8 %) pour les emplois secondaires, et l'ANPE pour les primosalariés (14,3 %). Cependant, à ces niveaux généraux de l'analyse, l'expérience professionnelle ne semble pas jouer un rôle prédominant :

Distribution des moyens de recherche d'emploi

	1er emploi	dernier emploi
relations	53,1	50
presse	10,6	17,8
ANPE + APEC	4,9	4,2
candidatures spontanées	14,3	10,7
CDD + intérim	3,7	4,2
emploi précédent	-	7,9
stage	3,7	-
établissement de formation	4,3	-
autre + NR	5,4	5,2
total	100	100
effectif	350	214

Le réseau relationnel est beaucoup plus important que ce que laissent entrevoir les modes de recherches. Ceci est en partie dû au fait qu'une recherche peut avoir été évitée quand les relations ont permis un accès rapide à l'emploi. Les trois-quarts de ceux qui ont bénéficié d'un réseau relationnel n'ont en effet pas eu à "chercher" (84 % des salariés ayant eu recours au réseau familial).

Pour tous les autres, apparaissent des moyens de recherche d'emploi dont l'efficacité est variable, en particulier selon qu'il s'agit d'un "primo-demandeur d'emploi" ou d'un salarié en instance de mobilité ou de reclassement professionnel. Cet indicateur est donné par le pourcentage d'emplois obtenus pour chaque type de recherche, en ne gardant que les principaux : réseaux relationnels, presse, candidatures spontanées et ANPE. Ceci se lit sur le tableau ci-dessous de la manière suivante : 27,4 % de ceux

qui ont recherché leur premier emploi par la presse locale l'ont obtenu par ce biais, ils sont 47,5 % dans ce cas pour leur dernier emploi. L'autre moyen principal d'obtention d'un emploi des lecteurs de quotidiens régionaux est la candidature spontanée pour les primo-salariés, et l'ANPE pour les pluri-salariés.

Degré de "rentabilité" des divers moyens de recherche d'emploi

	"rentabilité" : %		autres moyens ¹		effectif	
	emploi 1	emploi 2	emploi 1	emploi 2	emploi 1	emploi 2
presse locale	27,4	47,5	c spont	anpe	92	40
presse nationale	0	44,4	relat	pr locale	14	9
presse spécialisée	41,7	28,6	-	relat	12	7
rel. amicales	33,3	50	c spont	-	33	8
rel. familiales	17,9	0	rel ami	-	28	3
rel. professionnelles ²	45	20	pr locale	-	20	5
autres relations ³	27,6	40	c spont	pr locale	11	10
candidatures écrites	51	19,5	rel ami	pr locale	87	41
visites entreprises	32,1	11,8	-	pr locale	28	17
agence d'interim	12	35,3	c spont	pr locale	25	17
ANPE	19,6	25	c spont	rel ami	46	24

Si l'obtention d'un emploi, et en particulier du premier, est facilitée lorsque l'on dispose d'un réseau familial et relationnel préparant l'intégration dans le monde du travail sans avoir à "chercher", l'efficacité de ce réseau lors d'une période de candidatures plus assidues est moins importante. Dans le cadre d'une mobilité salariale, la distinction entre réseaux professionnels et réseaux privés - à l'exception de la famille - est plus difficile à établir, ce qui explique les différences de réponses, compte tenu en outre du faible taux de répondants. En effet, quand le "chercheur d'emploi" est encore en activité et qu'une opportunité se présente à lui par l'intermédiaire d'une

¹sont ici retenus les autres moyens par lesquels les répondants ont le plus souvent obtenu leur emploi. Les non-réponses correspondent à des variations trop faibles.

²leur "rentabilité" est calculée pour le premier emploi par l'ensemble des réponses concernant les "autres relations dans l'entreprise", les contrats temporaires et les stages. Pour le dernier emploi, elles sont représentées par la réponse "par l'emploi précédent" (cf. questionnaire en annexe).

³elles renvoient à l'ensemble des modes d'obtention de l'emploi par un moyen relationnel

"connaissance", il saisit plus souvent cette occasion qu'il ne se met réellement à la recherche d'un emploi.

Les autres voies d'accès à l'emploi sont plus facilement comparables, puisqu'elles font intervenir des tiers institués. La "rentabilité" des annonces de presse n'est pas très bonne, pour les jeunes demandeurs d'emploi. Comme nous l'avons vu, les normes de construction des annonces de presse imposent une lecture "avertie" des informations qu'elles contiennent. Les candidats expérimentés disposent à ce stade d'une "avance" non négligeable sur les moins initiés. En outre, comme l'a montré l'enquête auprès des entreprises, la presse reste un des moyens coutumiers de la "débauche", ce qui place d'emblée les candidats salariés dans de meilleures conditions de négociation. Enfin, le support entre ici en jeu, et l'élitisme est fort dans la presse nationale. Par contre, les journaux spécialisés, lus par de nombreux salariés et chercheurs d'emploi ciblant leur recherche dans un secteur bien précis correspondant à leur formation, semblent ceux qui donnent le plus de chances à de jeunes diplômés de se procurer leur emploi.

Les candidatures spontanées sont un des moyens les plus utilisés par les chercheurs d'emploi, en particulier par l'envoi d'une lettre et d'un CV. Ces candidatures sont plus "rentables" pour les jeunes que pour les plus expérimentés. Ceci confirme les résultats de l'enquête auprès des entreprises, où il apparaissait que le recours aux candidatures spontanées était réalisé par les employeurs qui ciblaient leur recherche sur des parcours de formation précis. Quand ils recherchent des personnes expérimentées, ils ont recours à des modes de débauche plus directs. En outre, un salarié en poste risque plus difficilement un envoi de courrier à une entreprise qui ne s'est pas manifestée en premier pour une offre de travail. Les demandeurs d'emploi expérimentés postulent souvent directement auprès des entreprises, mais cela a pour conséquence de mettre en "valeur" les stigmates du chômage, handicap mal accepté par les employeurs quand il ne touche pas un jeune.

Les services de l'ANPE seraient plus efficaces pour les candidats expérimentés. Se conjuguent à plusieurs phénomènes : d'une part le recours à l'agence est massif dans les classes d'âge les plus basses, pour des offres d'emploi qui demandent plus souvent une expérience

professionnelle. Ainsi, plus de demandeurs jeunes donc une probabilité d'embauche moindre pour ces derniers. D'autre part, le système de répertoire des offres et des demandes de l'ANPE fait référence à des fonctions autant qu'à des diplômes, lesquelles fonctions sont inexistantes par définition pour les primo-demandeurs d'emploi. Tout système qui renvoie à la nécessaire mise en équivalence entre une formation (quand elle existe) et une fonction (parfois en devenir) risque d'induire des biais préjudiciables à la satisfaction d'un employeur. Le problème de la concordance des informations entre une offre d'emploi et une demande d'emploi, qui se pose auprès des entreprises, est ici redoublé par la présence d'intermédiaires qui, en formalisant des critères, réduisent les possibles.

Enfin, le recours aux agences d'intérim profite aux candidats expérimentés. Là encore, il faut relier ce résultat à plusieurs phénomènes. D'une part, l'inscription dans une agence s'effectue chez les primo-demandeurs d'emploi comme une démarche parmi d'autres pour tenter d'obtenir une première expérience, voire simplement un revenu. Elle n'est donc pas nécessairement ciblée. Les candidats expérimentés, au contraire, savent plus exactement à quels types de missions ils peuvent correspondre. En outre, la demande de personnel intérimaire se réalise dans l'urgence, et les employeurs réclament alors des salariés performants en un minimum de temps. Ce "profil-type" est défavorable aux plus jeunes, à l'exception de ceux qui bénéficient d'une formation pointue correspondant à des emplois qualifiés, ou du moins réclamant une relative technicité. Enfin, notre interrogation était ici de connaître les moyens d'obtention d'un emploi stable. Quand celui-ci intervient à l'issue d'une mission d'intérim, cette dernière a tenu lieu de période d'essai. Là encore, la moindre performance immédiate des intérimaires débutants ne joue sans doute pas en leur faveur, quand ils sont mis en concurrence avec des professionnels de longue date.

Le repérage des autres moyens d'obtention d'un emploi, pour chaque catégorie de chercheurs, fournit une indication supplémentaire sur la répartition des publics dans les différents circuits de l'embauche. On constate, en premier lieu, que les réseaux relationnels fonctionnent très activement entre eux. Les riches en relations familiales sont également riches en relations amicales : les utilisateurs du réseau familial obtiennent plus souvent un premier emploi par leurs amis (28,6 %) que par la famille.

A contrario, les primo-demandeurs d'emploi ayant recours à l'intérim sont plus nombreux à avoir obtenu leur travail par candidature spontanée (20 %) ou par l'ANPE (16 %) que par une agence de travail temporaire. Les futurs salariés ayant le plus recours à la presse locale sont aussi ceux qui sont les plus pauvres en relations, et ils peuvent alors surtout compter sur l'agence pour l'emploi ou les candidatures spontanées. Ces dernières, si elles agissent simultanément au réseau relationnel, étant donné la nécessaire candidature qu'implique une connaissance de libération de poste, témoignent, quand elles sont massivement utilisées, d'une moindre performance des autres réseaux : seulement 11,2 % des interrogés ont trouvé leur premier emploi par des relations amicales.

Certains moyens de recherche d'emploi, très utilisés, ne sont pas "rentables" en termes de placement effectif. Recherches nombreuses ne signifient pas pour autant recherches efficaces, puisque pour certaines catégories, il ne sert à rien de s'engager sur un circuit dont, du point de vue de l'employeur, elles sont d'emblée exclues. Ainsi, quand un chômeur de plus de trente ans, ayant déjà derrière lui de longs mois sans travail - et à plus forte raison une ou plusieurs années - rédige des candidatures spontanées auprès d'entreprises où il n'a pas été "introduit", il n'y a pratiquement aucune chance pour que sa candidature soit examinée positivement. Les chômeurs pauvres en relation n'ont en fait de chance : véritables de se faire embaucher qu'en passant par l'ANPE, puisque c'est là que l'employeur désireux de le trouver viendra le chercher.

Les règles du jeu de la recherche d'emploi ne sont ainsi pas les mêmes pour tous, et l'on s'étonne de la rigidité des définitions, qui voudraient cerner autour de pratiques communes les "vrais" demandeurs d'emploi, qui "cherchent activement", les candidats "motivés" qui "savent se vendre", ou les "chômeurs passifs", qui ne font qu'attendre qu'un emploi leur soit proposé. Il y a, certes, des moyens fort nombreux pour accéder à un emploi, mais ils sont inégaux par les possibles qu'ils ouvrent aux postulants qui les utilisent. Ceux-ci varient peu dans le temps, si ce n'est qu'ils contribuent aujourd'hui à stigmatiser un peu plus certaines catégories de candidats, pour lesquels les portes d'accès à l'emploi se font plus étroites.

2/ Les petits et les grands moyens

On ne peut décrire de manière simple les voies d'accès à l'emploi. Pour chacun, elles sont différentes, car elles varient dans le temps, et à chaque moment, selon les situations sociales et professionnelles des postulants. Les relations ont permis à plus de la moitié des enquêtés de trouver leur premier emploi. Cependant, elles ne jouent pas de la même manière pour chacun d'entre eux. En effet, sur l'ensemble de l'échantillon, les jeunes ouvriers sont nettement plus nombreux (62 %) que les jeunes cadres (42,3 %) à trouver leur emploi par ce biais.

Moyens d'obtention du premier emploi selon la PCS

	relat	presse	ANPE	stage	CDD	cspont	éta form	autre	total
cadres	42,3	15,4	0	7,7	0	15,4	7,7	11,5	100
prof int	40,5	15,1	7,6	3,0	3,0	21,2	6,1	1,5	100
employés	54,5	11,4	6,5	4,1	4,1	14,6	1,6	3,25	100
ouvriers	62,0	6,9	3,1	2,3	4,7	10,8	5,4	4,7	100
ensemble	53,1	10,6	4,9	3,7	3,7	14,3	4,3	5,4	100

De telles variations ne peuvent se comprendre qu'en adoptant une représentation dynamique des conditions d'accès à l'emploi. Les graphes présentés plus loin illustrent bien la complexité de ces situations.

On se trouve devant un ensemble de phénomènes qui condensent, autour de la notion de réseau relationnel, des positions citées face à l'embauche :

1 - Le temps : celui-ci joue à deux niveaux de l'analyse. En premier lieu, pour toutes les catégories de salariés, la place tenue par les relations dans les modes d'accès à l'emploi est en régression. Avant 1975 elle concernait 63 % des embauches. Entre 1987 et 1992, elle n'intervient que pour 42 % d'entre elles. Ensuite, les salariés très diplômés sont surtout embauchés par de grandes structures (62 % ont trouvé leur premier emploi dans une entreprise de plus de 50 salariés). Le personnel d'exécution s'embauche, quant à lui, plus facilement dans les petites entreprises, surtout quand il est peu formé (55 % ont été recrutés par des PME de moins de 50 salariés). Or, le réseau relationnel joue, nous l'avons vu, d'autant plus que la taille de l'employeur est faible. Ici également, 64 % des jeunes embauchés dans des

entreprises de taille artisanale ont bénéficié de relations, contre 47 % dans les entreprises de plus de 200 salariés.

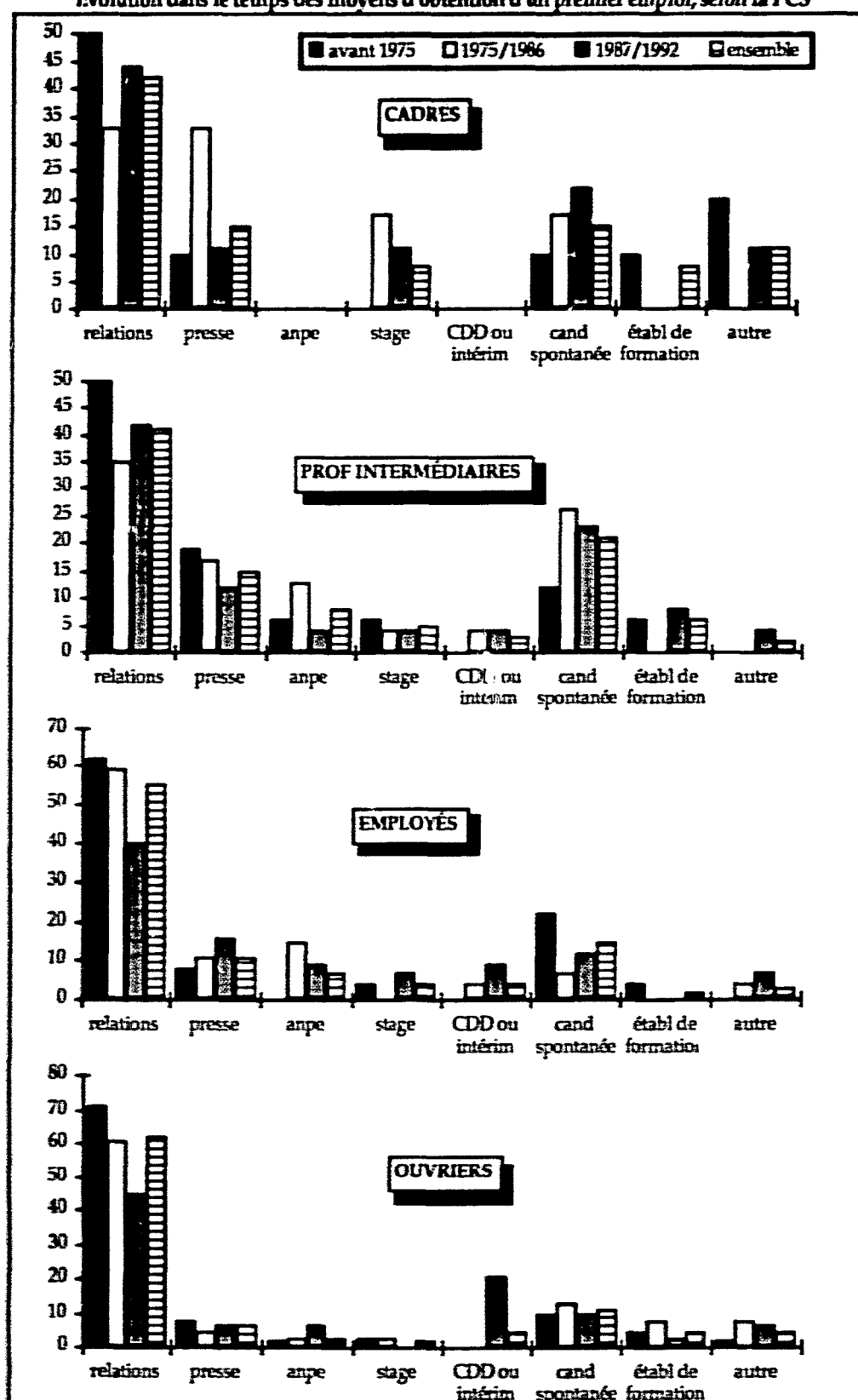
Mais là aussi, intervient une évolution historique. L'ensemble des structures ont tendance à se calquer sur le modèle des "grandes" : jusque dans le milieu des années 80, près de 70 % des salariés embauchés par des artisans passaient par le réseau relationnel. Ces dernières années, ils n'étaient plus que 44 %. Les entreprises de taille un peu plus importante ont démarré ce mouvement régressif un peu plus tôt : de 71 % d'embauches par relations avant 1975, on passe à 54 % entre 1975 et 1986, et à 42 % durant la dernière période.

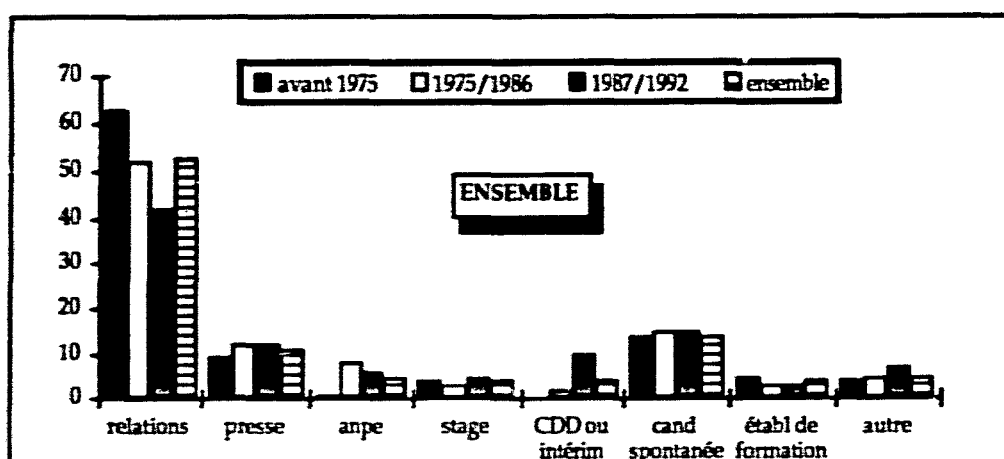
2 - La structure du marché de l'emploi : sur les cinq dernières années, l'embauche par voie relationnelle est quasiment identique pour toutes les catégories de salariés enquêtés. Les variations observées sur l'ensemble sont donc principalement dues aux écarts de temps des premiers emplois. Néanmoins, l'embauche par relation, si elle est nettement moins importante pour les catégories d'exécution aujourd'hui qu'hier, reste relativement élevée au regard des moyens de recherche que l'on avait pu mettre en évidence précédemment.

Durant cette même période, les taux de chômage des cadres et des ouvriers n'ont pas été identiques, en particulier concernant les jeunes. Or nous n'avons ici interrogé que des personnes ayant occupé au moins un emploi dit "stable", à savoir pendant plus de six mois, et le plus souvent, sous CDI. Nous avons ainsi sélectionné, parmi la population active, ceux qui ont effectivement réussi à se placer. Ainsi, nous avons pu constater que le recours à des intermédiaires de placement était plus important pour les basses catégories d'emploi que pour les plus hautes, qui utilisaient surtout leurs relations, les candidatures spontanées et la presse pour se placer. Le niveau de placement des organismes intermédiaires ne peut pas être supérieur à l'offre d'emploi qui leur parvient. Pour que le candidat à l'embauche réussisse à se faire engager, il doit aller au-delà des possibles institutionnels, et doit posséder en sus les moyens de la recherche de proximité.

Les graphes qui suivent illustrent bien ces phénomènes :

Évolution dans le temps des moyens d'obtention d'un premier emploi, selon la PCS





Ainsi, les moyens de placement ouvriers sont peu performants là où la concurrence est forte, et plus rentables là où les particularismes de l'embauche ouvrière apparaissent. Alors que l'on n'a recensé aucune première embauche par voie de contrat temporaire avant 1986, celles-ci concernent 21 % des recrutements ouvriers ensuite, et 9 % des recrutements des employés. Pour plus de 65 % des jeunes ouvriers ayant réussi à se placer entre 1987 et 1992, soit ils ont bénéficié de relations opportunes, soit ils ont dû se soumettre à la précarité.

Pour les cadres par contre, point de placement sous contrat précaire ou par l'ANPE. Ce sont les stages effectués durant les études supérieures qui, en dehors du réseau relationnel, caractérisent leur mode d'embauche. La capacité de placement que procurent les études est maximale, car outre les stages, des établissements de formation ont permis l'embauche de plus de deux cadres ou professions intermédiaires sur 10.

La presse, qui sur l'ensemble de notre échantillon a permis 11 % des embauches, était surtout performante pour les catégories supérieures jusque dans les années 80. La forte concurrence du marché de l'emploi, a, depuis, placé les jeunes diplômés en situation plus délicate vis-à-vis des offres publiques. Les employés, recherchés souvent par les employeurs parmi les plus jeunes, tirent, quant à eux, le meilleur parti de cette voie d'accès au travail, puisque 16 % se sont placés par petite annonce.

L'ANPE connaît ses heures de gloire aux premiers temps de la crise pétrolière. Si elle permet une embauche sur 10 entre 1981 et 1985, elle n'en assure ensuite que 6,5 %. Salariés et entreprises se sont peu à peu détournés

de cet organisme de gestion de l'emploi, pour n'y avoir plus trouvé qu'une gestion du chômage grandissant, auquel l'Agence n'arrivait pas à faire face. De l'inscription au chômage vécue comme une honte, car chômer équivalait à paresser, l'inscription à l'ANPE est progressivement devenue un droit, une procédure administrative, un contrôle institutionnel. La désaffection des candidats à l'emploi pour l'ANPE est à la mesure de sa dévalorisation par les employeurs.

3 - Les situations à l'embauche : La répartition des voies d'accès à l'emploi concernant les candidats déjà expérimentés, montre une évolution concordante des variations : le mode relationnel reste comparable à celui du premier emploi, mais l'utilisation de la presse est nettement mieux rentabilisée par les catégories très qualifiées : sur les cinq dernières années, 40 % des cadres ont changé d'emploi grâce aux annonces, autant que par le réseau relationnel. Cela concerne presque 2 professions intermédiaires ou employés sur 10, mais seulement 7,4 % des ouvriers. Ceux-ci, s'ils passent moins souvent que pour leur premier emploi par les contrats temporaires, restent 11 % à y avoir recours après une expérience professionnelle.

Selon qu'un individu a ou non déjà occupé des postes de travail, la recherche d'emploi est différente. Parce que les recruteurs développent des stratégies particulières de recherche de candidats selon qu'ils désirent attirer un jeune ou un salarié expérimenté, la performance des moyens de recherche devient nettement ces deux catégories de postulants.

Ainsi, les antécédents des chercheurs d'emploi interviennent dans les voies d'accès au travail. Le fait d'être ou non en poste au moment de la recherche, non seulement amène le salarié à se positionner sur des chemins différents, mais aussi prive de moyens un certain nombre de demandeurs. Seuls les chômeurs ont, dans notre population, bénéficié des services de l'ANPE pour trouver un emploi. Et plus ils ont été longtemps et souvent au chômage, plus ils en bénéficient. Ceci ne signifie pas que les chômeurs de longue durée sont "favorisés" par l'ANPE, mais surtout qu'ils sont privés des autres voies d'accès à l'emploi, où la concurrence est plus ardue.

Les plus pénalisés par le chômage, qui sont le plus souvent placés par l'ANPE, trouvent également un emploi grâce à leurs relations. Le tableau de la page suivante met bien en évidence ce rapport entre publics en situation

précaire et modes de placement. Il montre surtout que, lorsqu'ils trouvent un emploi - et il faut rappeler que c'est le cas de tous nos enquêtés -, ils doivent se placer soit sur un circuit individualisant, soit par rapport à une institution stigmatisante, comme c'est le cas pour l'ANPE.

Mode d'obtention d'un emploi selon l'antériorité du chômage

situation précédente	rela	presse	ANPE	cspont	CDD intér	emploi précéd	autre	total	non-répo	effectif
chômage	44	20	18	4	2	4	6	100	2	50
en CDI	56	15	0	11	2	12	2	100	2	100

nombre de périodes de chômage

aucune	57,1	16,5	0	12,1	2,2	6,6	2,2	100	3,3	91
une	42,1	24,6	5,3	8,8	0	14	1,7	100	3,5	57
deux	40,7	18,5	3,7	11,1	11,1	7,4	7,4	100	0	27
trois et +	51,6	12,9	12,9	12,9	6,4	0	0	100	3,2	31

Plus de la moitié des chercheurs d'emploi ayant connu trois périodes de chômage au moins durant leur vie professionnelle, ont eu recours à la presse pour chercher leur dernier emploi. Très peu disent avoir actionné un réseau relationnel, et ils sont près de 65 % à avoir eu recours aux candidatures spontanées et à l'ANPE. Leur isolement social était important. Le fait d'avoir néanmoins réussi à décrocher un contrat de travail ne témoigne donc pas d'une insertion sociale forte au départ, mais plutôt de l'aboutissement d'un trajet ayant amené certaines solidarités privées à agir efficacement, là où les intermédiaires institués étaient inopérants.

Un même circuit de placement n'est donc pas efficace pour tous, ni au même moment, et ne peut être analysé qu'en fonction d'un ensemble de critères lui accordant ou non une réelle "rentabilité". On peut alors tracer théoriquement une ligne de progression hiérarchique de ces voies d'accès, selon les conditions de leur emprunt.

Les plus "nantis" se situent sur la ligne des emplois trouvés par relations, sans qu'une réelle recherche n'ait été entamée. Ce sont, en priorité, les jeunes diplômés des écoles supérieures, ou les salariés hautement qualifiés, qui sont "demandés".

Ensuite, la presse et les candidatures spontanées interviennent pour ceux qui doivent effectuer un minimum de démarches, pour peu qu'ils aient quelque chose à monnayer auprès de leurs éventuels employeurs. Ces moyens se révèlent efficaces pour les jeunes demandeurs d'emploi pourvus d'un diplôme (candidatures spontanées) ou pour les salariés expérimentés à la recherche d'une mobilité salariale (presse) .

Les établissements de formation et les stages en entreprises sont des bons moyens d'obtenir un premier emploi, pour peu que le candidat soit titulaire d'un niveau au moins égal au baccalauréat ou, mieux, de niveau III.

L'ANPE est un moyen utilisé en dernier recours. Elle concerne ceux qui ont épuisé les autres sources d'offres, ou qui n'y ont pas accès. Dans ce cas bien précis, elle se présente comme une possibilité d'embauche, d'une part parce que la concurrence est moins forte - les autres candidats sont aussi demandeurs d'emploi - , d'autre part parce que les employeurs qui s'adressent à cet organisme sont prêts à embaucher un chômeur, alors que ce n'est pas toujours le cas pour les autres circuits.

Pour les plus jeunes diplômés de l'enseignement technique, ou les salariés expérimentés, il reste le recours aux agences de travail temporaire. Sélectives, celles-ci n'emploient pas tout le monde, mais lorsque l'insertion commence à se faire, les chances d'obtenir un contrat de longue durée, ou du moins des missions continues sont plus grandes.

Quand il ne reste plus aucune de ces solutions, il reste toujours les relations. Elles se placent ainsi au plus haut et au plus bas de l'échelle des moyens d'accès à l'emploi. Voie royale d'entrée au travail, dernier recours avant l'exclusion, l'individuel se place là où le collectif ne reconnaît plus les siens : soit qu'il s'en distingue, soit qu'il en est exclu.

Enfin, il faut signaler que ces moyens de recherche d'emploi peuvent différer considérablement au cours d'une vie professionnelle, et s'intègrent dans des stratégies de changement de fonctions et de postes de la part des candidats. Ainsi, il n'était pas rare, au cours des entretiens, de rencontrer des personnes ayant changé de catégorie salariale, ce changement étant concrétisé en particulier par une modification des stratégies de recherche d'emploi.

Nous donnerons l'exemple d'un homme de 35 ans, titulaire d'un baccalauréat technique de mécanique, ayant de 22 à 29 ans exercé la profession de mécanicien automobile. Ensuite, ne voulant plus *"travailler les mains dans la merde"*, il s'est reconverti, non sans mal, dans une voie commerciale, et est aujourd'hui représentant d'une marque de voitures. Après avoir suivi, par l'intermédiaire de l'ANPE, des stages de vente, il connaît une période difficile durant laquelle il affine ses méthodes de recherche d'emploi, puisque ses premières expériences dans son nouveau métier s'étaient soldées assez rapidement par des échecs :

"Les premières fois, je me présentais de moi-même aux entreprises... ça marche parfois, pour obtenir un rendez-vous, mais souvent j'étais reçu assez sèchement, alors j'ai décidé de chercher dans des petites annonces locales ou régionales où l'approche avec l'entreprise est quand même plus... enfin moins stressante. Bon et là, hé bien, j'envoyais un CV et une photo, je recevais des réponses plutôt négatives au début, car toujours la même chose : manque d'expérience, et certaines plutôt encourageantes, qui me proposaient des rendez-vous à telle ou telle date, à telle ou telle heure etc. enfin bref, pour une rencontre avec en général le chef du personnel. "

Modifier leur façon de chercher fut, pour tous les candidats mobiles, une étape décisive dans la manière de se représenter sur un "autre marché". Même si, concrètement, les résultats n'étaient pas plus positifs à l'issue des réponses aux annonces que lors des visites directes aux employeurs, cet homme a adopté alors une technique de recherche qui est caractéristique des professions commerciales, comprenant rapidement qu'aller frapper à la porte des entreprises ne correspondait pas à sa nouvelle vocation. Il n'a, finalement, trouvé de place stable qu'en retournant à ses premières amours, à savoir la voiture, et reconnaît avoir été embauché grâce à ses connaissances de la mécanique. Il n'est donc pas si facile que cela de modifier ses positions sociales pour accéder à de nouvelles situations professionnelles, c'est ce que, par le biais des procédures de sélection, ce salarié a rapidement appris.

C'est donc sur ce moment bien particulier des épreuves sélectives que nous nous arrêterons, car elles constituent, pour le candidat à l'emploi, une expérience de confrontation directe entre ce qu'il est - ou pense qu'il peut

devenir - et les images projectives dont il est immanquablement l'objet de la part du recruteur.

3/ Épreuves initiatiques

L'entrée dans l'emploi ne se joue pas uniquement à partir de critères objectifs comme l'acquisition de savoirs ou une pratique professionnelle, mais aussi dans la capacité à assurer avec succès les épreuves de la sélection. Pour cela, tout - ou presque - est permis. Et si les employeurs craignent souvent de "se faire avoir" par un candidat qui triche sur son CV, ils semblent parfois préférer ceux qui "savent y faire" à ceux qui, plus simplement "savent faire".

1/ Savoir se présenter :

L'importance que revêtent les procédures de sélection pour les futurs salariés est très variable. Dans le temps tout d'abord, puisque les étapes sont de plus en plus formalisées, et font l'objet d'une couverture médiatique et de préparations agréées par l'Éducation Nationale.

Il faut ainsi savoir se vendre, savoir se présenter, savoir quoi dire, en un mot : savoir se faire recruter. Cela s'apprend-il "naturellement" ou faut-il s'y préparer ? Sur notre échantillon, plus l'embauche est récente, plus les candidats interrogés dans l'enquête se sont "préparés" à leur recrutement. Mais cette préparation ne diffère pas tant par son importance que par son contenu. Lectures et préparation de réponses stéréotypées à des questions stéréotypées sont bien sûr le fait d'embauches récentes, mais elles restent relativement minoritaires.

En fait, la "préparation" minimale, et que l'on rencontre dans plus de la moitié des cas, concerne la présentation physique. Elle est en outre plus spécifiquement le fait de femmes, qui, pour leur premier emploi, ont soigné leur présentation dans près de 65 % des cas, contre 39 % des hommes. Au niveau des catégories de salariés, on ne s'étonnera pas que les employés soient les plus concernés, mais chez les hommes, c'est de loin les cadres qui accordent une importance toute particulière à leur mise vestimentaire. En outre, si les candidats ayant été introduits par relation soignent moins leur

"mise", ce sont les jeunes postulants par voie de presse qui y accordent le plus de soin. D'une part on trouve ici un grand nombre de métiers commerciaux, de "représentation", et d'autre part, on voit s'amorcer le mouvement du collage présumé du candidat au profil qu'il a perçu à travers l'annonce.

En dehors de ce soin extérieur, qui d'ailleurs n'évolue pas beaucoup avec le temps, puisque se faire propre devant un futur employeur n'est pas nouveau, c'est la différence entre les préparations formelles et informelles qui sont les plus vivantes. Nous entendons par préparations formelles tout ce qui se rapporte à des enseignements théoriques, ou des réponses travaillées à l'avance, au contraire des préparations informelles qui concernent surtout les prises de renseignements sur l'employeur, et les conseils auprès d'autres personnes. Pour avoir des informations, il faut pouvoir les obtenir. Ainsi, les jeunes candidats sont nettement moins aptes que les postulants déjà expérimentés à se procurer les renseignements dont ils ont besoin. Frais émoulus de l'école, ils iront plus souvent glaner des renseignements dans les livres que chez les salariés. Par contre, après une ou plusieurs expériences professionnelles, les préparations formelles se font plus rares, et les lectures laissent le pas aux informations pratiques et directement issues du terrain.

On trouve ainsi trois types de préparations à la sélection. Dans un premier groupe, se trouvent les actes minimum, qui consistent, au mieux, à soigner sa présentation. Les femmes inactives, peu insérées dans les milieux professionnels, feront partie de ce type de candidats, car elles ne trouvent pas autour d'elles suffisamment de conseils ou d'informations pour anticiper les obstacles qu'elles auront à franchir.

Les candidats qui se préparent de manière très formelle se recrutent dans deux types bien particuliers : d'une part des jeunes diplômés qui ont accumulé de "bonnes recettes" avec lesquelles ils cherchent à mettre en valeur toute leur personnalité, puisqu'ils n'ont pas les moyens de fournir les preuves que les plus expérimentés possèdent. D'autre part, on retrouve ici des demandeurs d'emploi qui sont relativement isolés des milieux professionnels. Éventuellement à la suite d'un stage de formation, ou tout simplement par besoin d'être guidés dans leurs recherches, ils s'initient progressivement à la sélection "téléguidée" que les manuels leur proposent.

Il vaut mieux penser que l'on n'est pas embauché parce que l'on n'a pas su se faire recruter que parce que l'on a peu de valeur professionnelle....

Enfin, les candidats les plus insérés dans l'emploi sont ceux qui se mettent d'emblée dans la position de celui qui choisit. Pour cela, ils vont surtout se renseigner sur l'employeur qui leur propose du travail, mais ne se mettent pas en situation d'avoir à coller à une image. C'est plutôt le contraire qu'ils cherchent, il demandent à être séduits par le poste offert, mais disent ne pas modifier sensiblement leur façon d'être pour l'occasion. On trouve ici les métiers les plus qualifiés, en particulier l'encadrement, mais surtout les candidats qui sont en poste, et sous CDI, au moment d'une nouvelle embauche.

La sélection à l'embauche aurait ainsi d'autant plus d'importance que les parties négociantes seraient démunies de "preuves". Ceci semble confirmé par les documents fournis pour le recrutement : ceux-ci sont plus nombreux pour le premier emploi (3,2 en moyenne) que pour les emplois secondaires (2,8). Mais surtout, ce ne sont pas les mêmes informations qui sont demandées par l'employeur.

Celui-ci dispose en effet de moins de possibilités de vérifications pour un jeune candidat à l'emploi qui ne peut justifier une expérience professionnelle. La copie des diplômes est bien sûr plus souvent demandée, ainsi que des documents prouvant l'état de santé et de moralité du jeune postulant. Ces documents, censés constituer des "preuves", sont cependant de moins en moins réclamés par les employeurs : avant 1975, près du tiers des enquêtés recrutés durant cette période, avaient fourni un extrait de casier judiciaire. Cela concerne moins de 13 % des embauchés entre 1987 et 1992. Il en est de même pour la copie des diplômes, qui a été réclamée à 46 % des embauchés avant 1975, mais seulement à 27 % entre 1987 et 1992.

Tout se passe aujourd'hui comme si, en matière d'informations durant le recrutement, la "fraude" n'avait pas d'importance en elle-même. Le tout est, d'une part de choisir l'objet du mensonge, de manière à ce qu'il ne soit pas découvert après l'embauche, et d'autre part, qu'il ne porte pas sur des points essentiels du cursus. On voit ainsi apparaître une succession de petits aménagements sur des CV, qui ont le plus souvent pour but de confondre un peu plus le futur employeur avec sa propre image :

"pour demander un stage, on envoyait un CV avec photo, donc à ce moment-là, on mettait dessus les stages qu'on avait déjà fait et puis le projet de fin d'études qu'on faisait à l'éco... bon, plus le reste habituel, les langues, loisirs... où tu mens plus ou moins quelquefois. Je sais que j'ai jamais fait autant de sports que sur mon CV. Je sais pas si ça joue. C'est pour montrer que tu n'es pas introvertie et que tu ne regardes pas la télé et c'est tout, quoi."

Cette jeune femme, ingénieur dans l'électronique, a tout de même été retenue dans une petite entreprise où la direction organisait avec ses salariés des matchs de volley-ball !

Parfois aussi, un "petit" mensonge permet de franchir une première barrière, comme le raconte ce jeune ouvrier du bâtiment de 23 ans, qui n'arrivait pas à trouver du travail tant qu'il n'avait pas effectué son service militaire :

"Déjà, il cherchait un mec qui avait déjà fait l'armée, j'avais pas faite donc j'ai dit euh... j'ai un sursis de trois ans", donc c'est bon quoi. Donc, déjà, là déjà ça allait mieux pour lui. Bon après, j'connais pas l'boulot donc il fallait qu'il me l'apprenne : un petit peu, le boulot, tu vois !"

Ce n'est pas tant "pour lui" que le candidat "triche", mais pour son recruteur, afin de lui donner encore plus de possibilités de se rassurer. Pour bon nombre de salariés, ces petits mensonges - directs ou, plus courants encore "par omission" - sont indispensables étant donné l'image idéale à laquelle les candidats doivent se confronter devant leurs employeurs. Sans cette composition plus ou moins artificielle d'un parcours que représentent les CV stéréotypés, il n'y aurait pas moyen de traverser la barrière des premiers tris.

La standardisation des informations demandées au cours des recrutements est importante : lettre, CV et photo composent désormais l'inévitable triptyque du dossier de recrutement. La photo, qui est réclamée à près de 62 % des cadres, 46 % des professions intermédiaires et 48 % des employés, doit être fournie pour le tiers des ouvriers. C'est un peu moins que les CV (37 %), mais nettement plus que la lettre (16,5 %).

Si cette pratique est désormais courante pour les jeunes générations, qui apprennent dès l'école à se composer une candidature, elle étonne bon nombre de salariés plus âgés, qui ne comprennent pas, quand leur poste est surtout technique, qu'il leur faille passer par ces formalités dépourvues, à leurs yeux, de signification rationnelle :

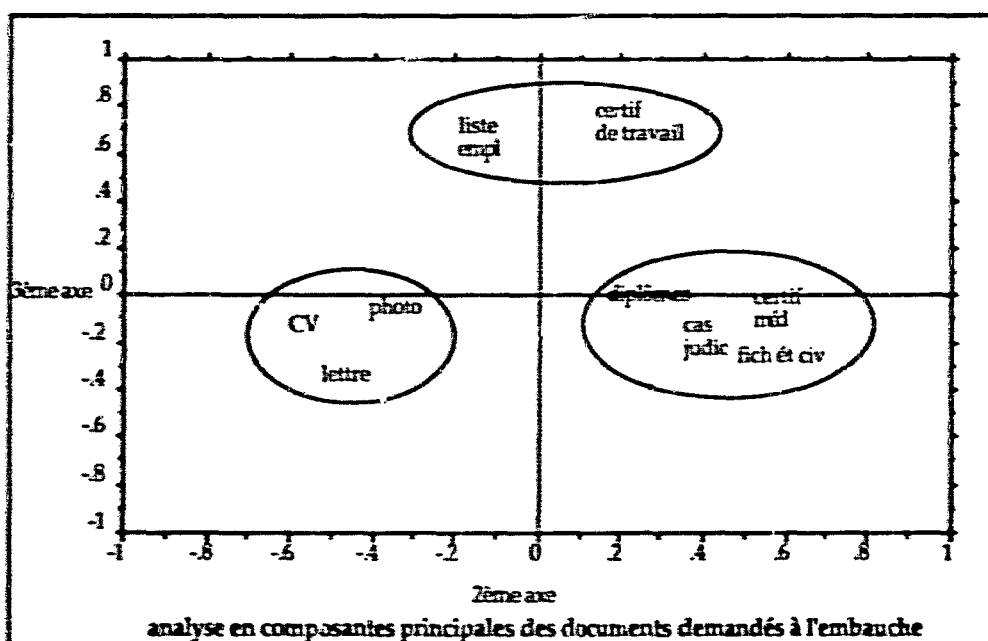
"Mais souvent, c'est trié sur l'volet, c'est, c'est... t'as dix personnes, tu vois... même heu... j'ai discuté avec un copain qui m'a dit heu, c'est que maintenant on parle de CV, tu vois c'est tout un... tout un tas d'plans, moi... moi d'toutes façons, heu moi, j'ai été dans des boîtes où on m'a dit, monsieur, vous écrivez un CV, j'dis moi, c'est pas par un CV qu'ça va m'donner... j'dis moi j'veux voir le patron, on discute et pi... Et j'ai un copain qui m'a expliqué, tu peux faire un superbe CV à un patron, tu vois tu peux marquer ça d'CV, et pi t'as l'type qui va faire un CV d'trois lignes, le patron y va tomber dessus... l'autre il en rajoute un peu de trop là hum ! il dira vous m'appellez cette personne-là, c'est celle-là que j'veux... mais les CV, c'est du bidon, hein !

... La preuve, y'avait une annonce dans l'journal "recherchons un coureur, tout"... fallait envoyer une photo ! ben j'avais t'dire une chose, pour se foutre les mains dans la merde, hein ! Tu m'excuseras hein... alors s'il faut... s'il faut avoir la tête de Mac Gyver, moi j'sais pas hein, mais non, mais non, mais c'est quoi leur truc ? Et maintenant, ça marche comme ça, hein !"

Pour cet ouvrier du bâtiment de 45 ans, alternant, au moment de l'entretien, des missions d'interim avec des périodes de chômage, de telles pratiques le mettent d'emblée hors jeu, non pas tant de l'emploi que de l'embauche. Comment lui serait-il possible de confectionner un CV précis et clair, au vu de la multitude d'emplois qu'il a occupés, mais surtout des normes de présentation qui lui semblent totalement étrangères et sans rapport avec son expérience concrète du terrain. En outre, s'il a la certitude d'en savoir beaucoup plus que ces petits jeunes auxquels il en remontre sur les chantiers, il n'est certes pas capable de rivaliser avec eux si la sélection se fait sur une photo... Ces pratiques, en décalage avec la réalité du travail, excluent les plus vieux, sans pour autant favoriser les plus jeunes, qui sont, eux, confrontés à d'autres handicaps, comme ceux d'argumenter, au cours d'un entretien, de leur capacité à occuper un emploi en sortant de l'école.

Mais les documents demandés aux salariés ne sont pas de même teneur selon le niveau d'emploi : plus le poste est élevé, plus le dossier est déclaratif (lettre de motivation, CV), alors qu'il est plus formel pour les postes d'exécution (références, certificats de travail, photocopies des diplômes). On retrouve là les mêmes variations que celles qui caractérisaient les annonces d'offres d'emploi.

Les plus grandes différences se situent là encore au niveau de la taille de l'établissement employeur : les plus de 200 salariés demandent deux fois plus de documents que les entreprises de taille artisanale (1,6 contre 3,9 en moyenne). En outre, ces petits employeurs demandent très peu de documents de vérification, et s'en tiennent le plus souvent à un CV, voire une lettre. Par contre, à partir de 50 salariés, les dossiers deviennent plus lourds. La copie des diplômes par exemple, qui n'est demandée qu'à 16 % des candidats auprès des artisans, doit être fournie dans 58 % des cas par les postulants à un emploi dans une grande entreprise.



L'analyse factorielle en composantes principales concrétise la formation de trois groupes qui correspondent, d'une part à des procédures standard minimales (lettre, CV, photo), d'autre part à des procédures plus sophistiquées et de contrôle (copie des diplômes, extrait de casier judiciaire etc.) qui visent à cerner la personne dans l'ensemble de sa socialisation, et

enfin, à des procédures axées uniquement sur l'expérience professionnelle et les jugements portés sur le travail (liste des employeurs précédents, et certificats de travail).

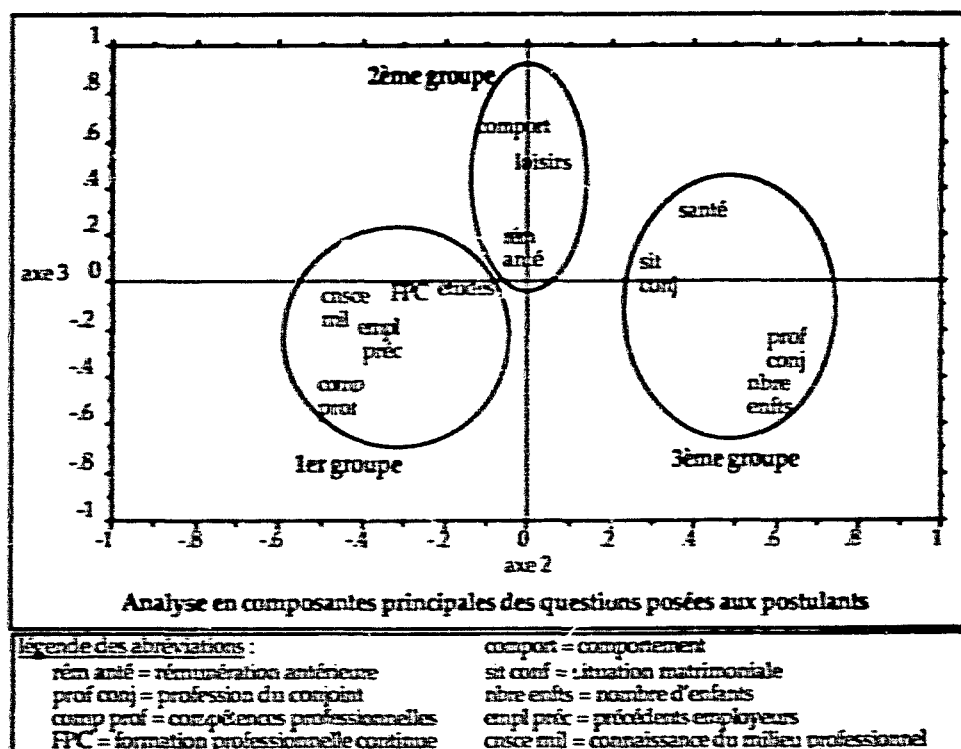
La constitution du dossier de candidature ne laisse ainsi pas toujours au postulant la possibilité de se raconter de la même manière, mais elle se situe à un moment antérieur à la confrontation directe avec l'employeur. Une fois cette première barrière franchie, l'entretien, les tests, les questionnaires, vont être, pour le candidat, des épreuves au cours desquelles il va discerner plus nettement ce que son recruteur attend de lui.

2/ Savoir se conformer :

Que ce soit par l'intermédiaire d'un questionnaire ou lors d'un entretien d'embauche, les renseignements demandés au candidat viennent compléter les documents fournis au cours de la sélection. Le recruteur passant moins de temps avec un ouvrier qu'avec un cadre, il lui demande moins de choses, mais, aussi, des choses différentes. En particulier, les questions sur la santé sont plus fréquentes pour les ouvriers (31 %) que pour les autres catégories (12 % pour les cadres, 19 % pour les professions intermédiaires et 23 % pour les ouvriers). On retrouve cette importance, déjà repérée, accordée par les employeurs au corps des exécutants. En revanche, les recruteurs s'intéressent aux études effectuées par les cadres (76 %), à leurs emplois précédents (79 %) et à leur rémunération antérieure (36 %). Les questions de comportement sont très également présentes dans les interrogatoires des cadres (76 %), tout comme les loisirs (38 %), alors qu'elles sont beaucoup plus rares pour les ouvriers (respectivement 6,6 % et 11 %).

L'évolution historique montre que les informations demandées évoluent également dans le temps : en baisse, on trouve les questions portant sur la santé et sur les situations familiales, alors que les interrogatoires, portant d'une part sur les expériences de travail et d'autre part sur les questions extra-professionnelles (loisirs et comportements), sont majorés. Mais ces évolutions masquent des variations selon la taille de l'entreprise, que nous avons déjà constaté : les questions professionnelles étant surtout posées par des employeurs de petite taille, et les informations individuelles par les recruteurs des grands établissements.

L'analyse factorielle des correspondances montre bien ces clivages entre, d'une part des pratiques surtout utilisées avant la crise économique, et d'autre part, des pratiques actuelles différenciées selon la taille de l'entreprise :



Un premier groupe est composé d'informations axées principalement sur l'expérience professionnelle et le métier. Informations souvent informelles, elles sont caractéristiques des petits employeurs. On y retrouve les formations suivies, qui sont, par ailleurs, proches du second groupe. Dans ce dernier, on retrouve les caractéristiques propres aux grandes entreprises, en particulier pour le personnel qualifié : questions sur le comportement, les loisirs, et la rémunération antérieure. Le troisième groupe recoupe des questions qui ne sont plus souvent posées, ou qui le sont dans des questionnaires passés par les grandes entreprises.

Ces résultats confirment les tendances déjà observées dans l'enquête en entreprise, tout en y apportant une information d'une autre nature. En effet, il ne s'agit plus des déclarations des recruteurs, mais des recrutés, qui décrivent tous ici des procédures par lesquelles ils ont obtenu un emploi. En outre, les problèmes de temps jouent leur rôle dans ces déclarations, puisqu'il n'est pas aisé, pour un individu ayant été embauché depuis de

nombreuses années, de se remémorer les phases de son recrutement. Néanmoins, les entretiens montrent que ces difficultés sont surtout le fait de personnes ayant changé souvent d'emploi, car celles qui sont restées longtemps sur le même poste se souviennent en général fort bien de quelle manière elles y sont arrivées. Si l'exactitude des déclarations peut être mise en doute, l'importance que revêtent ces procédures pour l'enquête reste un des atouts majeurs d'interprétation des résultats.

En décrivant les entretiens dont ils ont été l'objet, les salariés font en général une différence entre ceux qui ont abouti à une embauche et les autres. Quand le résultat s'est avéré positif, l'évaluation de la procédure est, elle aussi, plus positive, reconnaissant alors que les questions étaient judicieuses. En revanche, quand l'entretien s'est soldé par un échec, c'est souvent autant les questions, et à travers elles, les méthodes des recruteurs, qui sont fustigées par le salarié, que ses propres aptitudes à occuper l'emploi proposé.

Enfin, les étapes du recrutement auxquelles ont été soumis les enquêtés au cours de leur dernier emploi occupé (qu'il ait été ou non le premier), confirment les observations réalisées auprès des entreprises : plus de procédures formalisées pour les professions qualifiées et les grandes entreprises (le quart des plus de 200 salariés réalisent des tests, alors qu'aucun des établissements artisanaux ne sont dans ce cas). On retrouve ainsi les deux groupes de pratiques que nous avons déjà mis en évidence, et qui correspondent à des modes de sélection qui se basent d'une part sur les compétences professionnelles déclarées, alliées à un contact direct avec le responsable de l'entreprise, spécifique des petits établissements, et d'autre part sur des critères de personnalité et d'évaluations individuelles, qu'elles se déroulent sous forme de tests ou de mise en situation de travail.

Mais il nous faut considérer avec précaution les résultats statistiques directement tirés de la mémoire de nos enquêtés. Ceux-ci avaient alors plus de difficultés à se souvenir des méthodes de sélection s'étant déroulées il y a de nombreuses années, à l'exception des techniques standardisées. Ce qui, en revanche, caractérise les recrutements opérés il y a plus de vingt ans, se retrouve dans la manière dont les sélections ont été occultées, voire sont déniées. Pour de nombreux enquêtés, ils ont été embauchés sans avoir réellement fait l'objet d'une procédure de tri, puisqu'ils avaient le sentiment

que trouver du travail n'était pas alors un problème, et qu'il suffisait de chercher pour avoir le choix. La position qu'ils occupaient, selon leurs dires, n'était pas celle d'un demandeur à la merci d'un sélectionneur, mais celle d'un postulant mobile, qui ne jouait pas à chaque candidature sa capacité à occuper un emploi.

Mais surtout, la capacité d'un candidat à se soumettre aux méthodes de sélection que lui impose un recruteur dépend en grande partie de sa proximité sociale avec son nouvel emploi. Les salariés expérimentés décrivent bien leur malaise lors des entretiens ayant précédé leur premier emploi, lequel malaise s'est dissipé au cours des expériences professionnelles. Il est clair qu'entre le candidat originaire d'un autre milieu social que celui dans lequel il aspire à entrer, et celui qui y a toujours vécu, la conformisation aux normes dictées par l'entretien se fera avec plus ou moins de "naturel".

Ainsi, le mécanicien reconverti dans la vente, dont nous avons donné plus haut un extrait d'entretien, s'est trouvé déconfit devant les tests auxquels il devait se soumettre, et ses réticences à adhérer à ce type de représentation lui ont valu bien des refus d'embauche :

"Je dirais que ce genre de test est plus sur la personnalité des gens, et que à mon avis, l'image du vendeur, dans ces test, est trop idéalisée. Ils basent trop sur le caractère et ce n'est pas parce que quelqu'un est dynamique ou qu'il a du bagon, en général c'est l'image du vendeur, enfin qu'il réussira mieux qu'un vendeur, je ne dirais pas mou, mais calme et sensé, et qui arrive à intéresser les personnes en face de lui. (...) Enfin, ce que je n'arrive pas à comprendre, c'est comment on peut se baser sur un récit d'une histoire pour qualifier quelqu'un de bon ou mauvais vendeur, c'est un peu ridicule, mais c'est mon avis personnel. Maintenant, si des gens croient pouvoir déceler une personne qualifiée, pourquoi pas ? Et je me doute bien qu'ils doivent se baser sur quelque chose, mais quoi ? Ça reste un peu un mystère pour moi quand même. De toute façon, je n'ai jamais été recruté grâce à des tests mais grâce à des entretiens où je parlais de moi et de mes ambitions. Voilà."

Comparons maintenant ce discours à celui d'un jeune homme de 23 ans, titulaire d'un BTS d'action commerciale, fils de représentant, et recruté depuis moins d'un an dans une entreprise de métallurgie. Son discours ressemble étrangement à une annonce d'offre d'emploi, et est encore plus "conforme" que celui des employeurs que nous avons rencontrés, sauf, peut-être quelques DRH imprégnés de théorie :

"Q : Pouvez-vous me dire en quoi consiste votre travail ?

R : X est le leader mondial de la manutention tout terrain, c'est la première entreprise métallurgique en Loire-Atlantique. X ne vend pas ses produits en direct, c'est-à-dire, directement à ses clients. X possède un réseau de 60 concessionnaires en France et ne vend que par l'intermédiaire de ses concessionnaires. C'est-à-dire, X vend les chariots aux clients. Et moi, je fais l'intermédiaire entre X, l'usine et les concessionnaires, c'est-à-dire les commerciaux qui vendent nos chariots.(...)

C'est eux qui m'ont proposé une offre d'emploi lors du forum "premier emploi" que j'avais organisé le 17-18 avril 1991, aux halles de la Trocadière à Rezé, lors de mon BTS Actions Commerciales, lors de ma deuxième année. Car, pour organiser ce forum, nous n'avons bénéficié d'aucune aide extérieure, nous n'étions que 3 étudiants de 22 ans, et ils ont trouvé que c'était bien fait, qu'il y a eu pas mal de courage de faire cela. (...)

Pour ce jeune technicien supérieur, les conditions de l'embauche semblent déjà acquises. La sélection, si elle suit les formes habituelles - tests et entretiens -, ne lui fait pas vraiment douter de son embauche. Cependant, le récit qu'il fait de ces épreuves montre tout l'impact initiatique qu'elles ont eu sur lui :

"Les premiers entretiens assez rapides, le dernier entretien, j'ai dû rester deux heures avec le directeur du personnel et une demi-heure avec le directeur commercial. D'ailleurs, l'entretien avec le directeur du personnel, c'était la vraie torture, lorsque je suis ressorti je transpirais, je suais, je dégoulinais de partout, j'étais lessivé. (...)

Q : Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'entretien ?

R : Avec le directeur commercial, pas trop de difficultés, on a parlé de la formation que j'avais eue lors de mon BTS Actions Commerciales, il comprenait très bien que lorsque l'on sort d'une école, on n'a pas forcément les aptitudes à rentrer dans la vie active, n'est-ce-pas ? Donc, au niveau de ce que l'on apprend à l'école, l'entrée dans la vie active, OK, pas de problème. J'ai plutôt eu des problèmes avec le directeur du personnel qui lui, me titillait sans cesse, me passait des questions pour comprendre mon moi intérieur. Mon directeur du personnel était un vicieux, à chaque fois que je disais une phrase, il reprenait un mot si ce mot ne convenait pas exactement à ce que je voulais exprimer etc. etc.."

Pour ce jeune homme, très sensible aux modes de pensée pédagogiques et rationnels, les deux heures d'entretien passées avec son directeur du personnel ont surtout servi à savoir, grâce aux qualités de "gourou" de son supérieur, capable de pénétrer son "moi intérieur", ce qu'il "voulait exprimer". Autrement dit, on aperçoit, dans cet extrait d'entretien, comment une sélection réussie consiste, sur ce jeune candidat "préformé", à lui imposer la marque de l'employeur, à l'amener à confondre sa propre volonté avec celle de son recruteur, lequel est celui qui, sans aucun doute, sait.

L'écart est grand entre ce discours et celui du mécanicien reconvertis. Pour ce dernier, il s'agit bel et bien d'images, et la différence entre ces images "idéales" et la réalité d'un vendeur n'a rien d'évident. C'est parce qu'il n'est pas prêt "au départ", à reconnaître dans ces projections une quelconque "vérité", qu'il est moins apte, selon les procédures de sélection en vigueur, à occuper un poste de commercial. Il le dit lui-même : il n'a jamais été recruté que par des procédures qu'il juge opportunes, et qui lui ont permis de parler de lui. On comprend bien ici comment la démarche narcissique de l'employeur trop séducteur aboutit à des procédures tellement sélectives, que les seuls candidats acceptables doivent montrer de fortes prédispositions à trouver, dans ce jeu de miroir, un reflet de leur propre vérité.

Enfin, nous terminerons sur ces épreuves initiatiques par les tenants de la négociation sur les conditions de travail. En effet, ce n'est pas parce qu'un candidat est retenu qu'il accepte le poste. En outre, les modalités de négociation font souvent, et de plus en plus, partie intégrante de la sélection, moyen efficace pour déséquilibrer les forces en présence au profit

de l'employeur. Les formes de la négociation à l'embauche constituent un bon indicateur des moyens dont disposent les postulants pour influencer sur le contenu de leur contrat de travail.

Ces négociations sont bien sûr beaucoup plus importantes au cours des emplois secondaires que du premier emploi. Chez les cadres, les discussions sont très réduites lors du premier emploi, mais elles prennent de l'importance par la suite. Ainsi, seuls 23 % des jeunes cadres disent avoir négocié leur salaire, et 11,5 % des compléments de rémunération, lors de leur première embauche, et ils sont 57 % et 30 % dans ce cas, à l'occasion de leur dernier emploi. Ces proportions diminuent chez les pluri-salariés en fonction de la hiérarchie du poste, mais elles suivent des tendances différentes pour le premier emploi. En effet, les ouvriers sont les plus nombreux à négocier les rémunérations et les compléments de salaire lors de leur première embauche (31 % et 15,5 %), mais cela ne change plus au cours de leur vie professionnelle (35 % et 15 % pour les derniers emplois ouvriers).

Les éléments de négociation jouent les uns à partir des autres, en fonction d'une hiérarchie des valeurs qui leur sont attribuées : un jeune salarié ne pourra pas négocier sur tous les "tableaux", et s'il peut obtenir d'emblée un statut de cadre, il ne négociera pas son salaire, mais son grade. Ainsi, les jeunes cadres discutent en priorité les fonctions qu'ils occuperont (31 %) et en dernier lieu les questions financières. En revanche, en situation de mobilité professionnelle, et une fois acquis leur statut de cadre, ils sont en position de force pour s'assurer une progression salariale. A l'opposé, les ouvriers discutent d'emblée leurs sources de revenu, ayant peu de moyens d'influer sur le poste : 19 % seulement s'y sont attachés.

Les questions négociées à l'embauche ne varient pas beaucoup dans le temps, elles auraient même tendance à être plus importantes aujourd'hui qu'hier. Cette partie de l'embauche montre que l'on n'assiste pas seulement à une rigidification des offres due à un manque d'emploi. On revient ici aux plaintes enregistrées par les employeurs concernant les "difficultés de recrutement". Celles-ci faisaient état de contraintes importantes émanant de publics dont la situation ne permettait pas, selon eux, qu'il y ait discussion sur les conditions de travail. Les réponses à l'enquête montrent que les formes de la négociation ne suivent pas systématiquement les lois de la

hiérarchie salariale : les plus "faibles" ne sont pas toujours ceux qui négocient le moins.

Parmi les "grands négociateurs", on trouve, bien sûr, les catégories les plus favorisées : d'une part les cadres expérimentés, et d'autre part les salariés en situation de mobilité, et en poste fixe au moment de leur candidature. Ils sont alors plus de la moitié à négocier leur rémunération de base, plus du quart leurs compléments de revenus, et environ un tiers le poste qu'ils occuperont.

Les salariés sous contrat précaire ou temporaire, qui sont embauchés définitivement par leur employeur, peuvent, eux aussi, négocier. Cependant, s'ils ne s'en privent pas, ils font porter l'ensemble de la discussion sur les rémunérations et les compléments (59 % et 35 % des enquêtés concernés), mais plus rarement sur le poste (18 %). Position prudente, qui s'appuie sur une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise et des conditions dans lesquelles l'emploi est proposé.

A contrario, on trouve les demandeurs d'emploi qui sont embauchés par l'intermédiaire de l'ANPE : ils négocient alors pour près de 56 % la rémunération, et pour le tiers d'entre eux le temps de travail. De même, les chômeurs ayant connu deux périodes de chômage se montrent d'ardents négociateurs : les deux tiers négocient le salaire, le quart les compléments de revenu, et le tiers le temps de travail. Seul le poste est un peu moins discuté (22 %). Ainsi, chez les primo-demandeurs d'emploi, le fait d'effectuer de nombreuses recherches peut témoigner d'un haut niveau d'exigence, qui se manifeste par des négociations importantes sur les salaires et conditions d'exercice.

Enfin, les négociations sur le poste à pourvoir sont aussi dépendantes des conditions dans lesquelles l'offre est apparue. Étant donné la laxité des profils de poste résultant de candidatures spontanées ou par relation, ces derniers semblent beaucoup plus faciles à négocier. L'employeur se place alors en situation de vouloir embaucher une personne, parfois même avant de pourvoir un poste vacant. En revanche, quand il y a eu procédure d'annonce, que ce soit par voie de presse ou par l'intermédiaire de l'ANPE, les définitions sont rigidifiées, et c'est un salarié correspondant à un poste donné que l'employeur recherche. Plus du quart des salariés ayant obtenu

leur dernier emploi par relation ou par candidature spontanée ont ainsi pu négocier leur poste, alors qu'ils étaient respectivement 18 % et 11 % à pouvoir le faire à l'issue d'une offre parue dans la presse ou émanant de l'Agence pour l'Emploi.

On le voit, il n'y a pas de relation directe et absolue entre la situation objective du candidat à l'embauche et sa capacité de négociation. En particulier chez les plus expérimentés, les antécédents lourds de chômage semblent jouer dans le sens d'une exigence parfois renforcée. Ce constat fait écho aux plaintes formulées par les employeurs quant à leur difficulté à pourvoir certains postes non qualifiés, en particulier auprès de demandeurs d'emploi dont ils ne comprennent pas les exigences. Nous reviendrons plus loin sur ce point qui mérite d'être analysé comme une des conséquences majeures du chômage long et répété.

Les moyens d'accès à l'emploi structurent d'emblée la population des candidats à l'embauche selon des hiérarchies qui leur sont propres, et qui ne peuvent se justifier par une hiérarchie des savoirs et des savoir-faire. Ils ne sont pas également accessibles à tous, même dans le cas de formations similaires et de compétences professionnelles proches. Loin de répartir équitablement l'offre d'emploi parmi les postulants, les organismes intermédiaires semblent jouer un rôle, tantôt élitiste, tantôt misérabiliste, mais jamais ils ne permettent que l'accès aux possibilités d'embauche soit mieux réparti. La baisse du nombre d'emplois offerts, dans une conjoncture économique difficile, ne fait qu'accentuer ces disparités, puisqu'elle conduit les entreprises à gérer leurs embauches à partir de circuits fermés dont les conditions d'entrée deviennent de plus en plus rigides.

Parce que les procédures de recrutement sont normatives, le salarié, en signant son contrat de travail, sait en partie à quoi s'en tenir. Mais la partie n'est pas jouée pour autant. Du recrutement au licenciement, la distance n'est pas si grande, et des liens étroits unissent les conditions d'entrée et de sortie d'un emploi, liens noués dès l'embauche.

IV.B Prendre place

L'impact des modes d'embauche sur les circonstances d'occupation d'un emploi, et ce jusqu'à sa sortie, mérite d'être étudié. Si, comme nous le postulons, les pratiques de recrutement sont significatives des positions respectives d'un employeur et de son salarié dans le rapport de travail, elles doivent permettre de mieux comprendre les diverses formes que prend ce rapport.

Il nous faudra revenir, dans un premier temps, sur la notion de contrat de travail. Les formes de ce contrat à l'embauche ne peuvent, seules, diverger significativement les positions des nouveaux salariés face à leur employeur. On ne peut plus aujourd'hui assimiler de manière systématique contrat temporaire et précarité, et contrat à durée indéterminée et stabilité. Sur ce sujet, les modes d'embauches viennent éclairer précieusement le sens que l'on peut attribuer à un contrat de travail, en particulier au moment de l'entrée dans une entreprise. Nous prolongerons cette analyse en interrogeant les relations existant entre modes d'entrée et modes de sortie de l'emploi. Moments transitoires qui prennent tout leur sens en s'enchaînant les uns avec les autres, moments où les repères extra-professionnels sont les plus forts, où se joue à chaque fois, non seulement une possible embauche, mais le statut même de l'individu au regard de son existence sociale.

Si les pratiques d'embauches déterminent en partie les cursus professionnels et sociaux des salariés, c'est parce qu'elles contribuent, à chaque changement d'emploi, à élaborer une valeur salariale pour chaque postulant. Les modes de recrutement sont normatifs dans la mesure où ils déclenchent des processus d'évaluation communs aux différentes catégories sociales, processus induits par ce mécanisme obligé d'identification du candidat à son employeur, chef de la "réussite" d'une sélection.

IV.B.1 Les termes de l'engagement

Les modes d'embauche contribuent à définir des positions : positions par rapport au marché de l'emploi, positions face aux employeurs, positions dans l'entreprise. Occuper un emploi revient à prendre une place. Celle-ci peut être figée et rigide, peut être à faire et à inventer, ce peut être une place de remplacement, une place temporaire, une place polyvalente. Mais cette place, que prend le salarié en embauchant, s'est dessinée dès les premiers contacts qu'il a eus avec son employeur, et dont il ne pourra ensuite, jamais totalement se départir.

Formes contractuelles d'embauches et modalités de sortie de l'emploi, sont définies par les termes de cet engagement, que l'employeur signifie à sa recrue à travers ses méthodes de recrutement. Termes d'un contrat de travail, dont le sens ne peut être compris en dehors des conditions de l'embauche, termes de la débauche qui projettent le salarié à une place déterminant son avenir de postulant. Car les mobilités salariales sont scandées par ces remises en jeu répétées de la capacité de chacun, non pas à travailler, mais à "trouver du travail".

1/ L'embauche sous contrats

La degré de précarité d'un emploi ne peut se mesurer uniquement à l'aune de la forme juridique du contrat de travail. Nous avons vu que, pour les employeurs, CDD et CDI représentaient des formes d'embauche qui ne pouvaient s'assimiler ni à une précarité certaine, ni à une stabilité garantie.

Pour les salariés d'aujourd'hui, mais surtout pour les plus jeunes, éduqués par la crise économique, la notion d'emploi "définitif", et plus encore d'emploi "à vie", tient plus de l'utopie que de l'objectif réaliste. L'idée de la précarité professionnelle est en revanche bien présente, et ce autant pour un jeune diplômé des grandes écoles qu'un jeune sans formation. Pour les premiers, cela reste une "idée", éventuellement un "possible", pour les seconds, cela devient rapidement un "probable". Mais quel que soit le niveau de formation des personnes que nous avons interrogées, la réalité du chômage contribue à structurer les discours. Chez les plus âgées, la

pénurie d'emploi engendre une représentation dichotomique du temps : il y a "avant", et il y a "après".

Nous avons demandé aux enquêtés quel était leur statut contractuel au moment de leur embauche, et si celui-ci avait connu des modifications au cours de leur présence chez leur employeur. Ceci nous permet de voir se confirmer l'augmentation des contrats d'embauche à caractère temporaire au fil des années. Avant 1966, 69 % des premiers contrats étaient des CDI. Mais les contrats temporaires ne touchaient qu'une embauche sur 10, autant que les contrats d'insertion, alors surtout des contrats d'apprentissage. Entre 1967 et 1974 l'embauche à durée indéterminée fait presque l'unanimité : près de 80 % des jeunes embauchés sont dans ce cas. La crise économique vient ensuite modifier le paysage contractuel : non seulement les embauches sous CDI sont plus rares, mais les embauches temporaires sont plus nombreuses. Entre 1987 et 1992, elles représentent le tiers des premiers emplois, et les CDI seulement 58 %.

Hiérarchies contractuelles et hiérarchies salariales devraient aller de pair. Dans notre échantillon, cela ne se vérifie pas vraiment : les employés sont les premiers bénéficiaires des contrats à durée indéterminée. En revanche, plus d'un cinquième des jeunes recrutés sur d'autres postes sont soumis à un contrat temporaire. Mais la différence est également importante entre les premiers emplois et les emplois secondaires : les CDI représentent les deux tiers des premiers et les trois-quarts des seconds.

Ici, le facteur de l'expérience professionnelle induit des distinctions plus importantes : elle protège massivement les catégories salariales les plus qualifiées des formes temporaires de contrat, et beaucoup moins les salariés d'exécution. Pour ces derniers, l'atout de l'expérience professionnelle, dans une conjoncture économique de plus en plus difficile, n'a pas permis une baisse des contrats temporaires, lesquels sont même légèrement en hausse. Par contre, pour les professions intermédiaires et supérieures, traversant les mêmes conjonctures dans les mêmes temps, le noviciat professionnel semble avoir été quasiment le seul facteur expliquant ce passage par des contrats à durée déterminée.

De telles variations de statut viennent confirmer que les contrats de travail ne suffisent pas pour déterminer le degré de précarité du salarié. Car le CDD

“d’essai” du jeune cadre débutant ne positionne pas ce dernier à la même place que celle de l’ouvrier du bâtiment de 45 ans, embauché pour un chantier de deux mois.

Type de contrat d’embauche, au premier et au dernier emploi, selon la PCS

1er emploi	CDD	CDI	C intérim	C insertion	autre ¹	total
cadres	23,1	61,5	0	0	15,1	100
prof intermédiaires	28,8	62,1	3,0	1,5	3,0	100
employés	19,5	72,4	0,8	4,1	2,4	100
ouvriers	22,5	64,3	0,8	7,0	3,1	100
ensemble	22,3	66,0	1,1	4,3	4,3	100

demier emploi

cadres	13,3	86,7	0	-	0	100
prof intermédiaires	12,3	80,0	3,1	-	4,6	100
employés	21,7	71,7	5,0	-	1,7	100
ouvriers	25,5	69,1	3,6	-	1,8	100
ensemble	18,2	75,7	3,3	-	2,8	100

On ne peut se contenter du constat de l’inégalité des salariés devant le type de contrat qui leur est offert. Il est nécessaire, à ce stade, d’utiliser les données recueillies sur les modes d’embauche pour étayer cette diversité des situations contractuelles. Deux sources d’informations peuvent être utilisées : d’une part les moyens d’obtention de l’emploi, et d’autre part les situations antérieures à l’emploi.

Quelle que soit l’expérience professionnelle du salarié, les emplois obtenus à la suite d’une annonce dans la presse sont ceux qui aboutissent le plus souvent à un CDI : 76 % pour les premiers emplois et 84 % pour les emplois secondaires obtenus en réponse à une annonce. A contrario, les embauches réalisées par le biais de l’ANPE donnent plus souvent lieu à des contrats temporaires : 35 % des premiers emplois et 22 % des emplois secondaires trouvés par cet intermédiaire.

¹sont compris dans cette catégorie, d’une part les contrats appartenant à des dispositifs d’insertion, en particulier les CES, SIVP, TUC, etc. mais aussi les emplois non contractuels, comme les professions indépendantes, les aides familiales, ou des statuts spécifiques de commerciaux, comme par exemple les VRP.

Les offres de travail parues dans la presse et à l'Agence pour l'Emploi ne se concluent donc pas de la même manière. On peut comprendre ces différences, en reprenant les circonstances par lesquelles les employeurs font intervenir l'un ou l'autre circuit, dans leur recherche de candidats. En choisissant de passer une annonce de presse, les recruteurs se plient à trois contraintes : premièrement, ils doivent formuler un profil minimum qui permet une première sélection des candidatures ; deuxièmement, ils rendent publique leur offre d'emploi, et ce faisant, s'engagent explicitement dans un projet d'embauche ; troisièmement, ils payent, et font peser une charge financière sur leur opération d'embauche.

Nous avons vu que, en tant que "vitrine" de l'entreprise, la petite annonce se veut flatteuse pour celui qui la passe, mais, par projection, également pour celui qui y répond¹. En exprimant publiquement une demande, laquelle est censée être à la fois coûteuse et réfléchie, l'employeur hésite à utiliser ce type de publicité pour des postes de courte durée. En revanche, une telle méthode s'adapte fort bien à une demande de salariés compétents et déjà expérimentés. La large cible que permet la presse autorise les meilleurs espoirs de débauche. Or, quand un employeur est persuadé d'avoir trouvé "l'oiseau rare", ou lorsqu'il est devant un candidat qui pourrait lui être disputé par ses concurrents, à fortiori lorsqu'il cherche à débaucher, il propose d'emblée un contrat à durée indéterminée, afin de conclure l'affaire dans la durée.

La démarche des employeurs qui s'adressent à l'ANPE n'est pas la même. Ils savent alors qu'ils toucheront en majorité des demandeurs d'emploi, voire qu'ils pourront, par ce biais, bénéficier d'avantages financiers en cas d'embauche d'une personne dite "en difficulté". Ils n'espèrent pas débaucher, et vont ici piocher dans la frange "suspecte" des candidats à l'emploi. Leur civisme ne les rend pas téméraires, et ils comptent bien dessus pour s'autoriser à pratiquer des "bas prix", conformes à la "valeur" qu'ils accordent aux inscrits dans les fichiers de l'Agence. En rapport avec le contrat qu'ils proposent, et qui vise à tester le chômeur et non le travailleur, ils s'adressent à l'ANPE pour pourvoir un besoin réel, mais à peu de frais. Et

¹Nous ne pouvons considérer dans ce cas, les annonces passées par les agences d'interim. En effet, les salariés ne déclarent pas, alors, avoir répondu à une annonce, mais avoir eu recours à ces sociétés de travail temporaire.

s'ils font peu de sélection sur ce poste, le premier contrat leur permet de pratiquer "in vivo" une discrimination efficace.

Les embauches réalisées par relation ou par candidatures spontanées sont plus difficiles à cibler en termes de valorisation salariale, puisqu'elles recouvrent des situations variées. Elles appartiennent au vaste champ des recrutements souterrains, voire "opportunistes". Les chances d'obtenir d'emblée un CDI sont plus nombreuses que dans le cas d'embauches contractées par l'intermédiaire de l'ANPE¹, mais plus faibles qu'à l'issue d'une offre par voie de presse. Il s'agit ici d'ajuster la demande à l'offre, et non pas l'inverse. Quand l'offre d'emploi est tout-à-fait déterminée, le CDI clôt la négociation à l'issue de la période d'essai. Mais quand c'est le salarié qui est désiré, et que le poste n'est pas formalisé, le passage par des contrats spécifiques, CDD ou contrats d'adaptation par exemple, permet au salarié de creuser progressivement sa place.

L'utilisation des contrats temporaires mérite donc, pour être mieux comprise, que soient prises en compte les conditions dans lesquelles ils ont été conclus. Il serait présomptueux d'interpréter le taux élevé d'engagements sous CDD de jeunes cadres comme le signe univoque d'une précarisation de cette catégorie de salariés. Car de tels contrats peuvent, au contraire, augmenter la qualité de l'embauche, quand ils sont assimilés à des modes informels de recrutement, et permettent à l'employeur, de déroger sans trop de risques à des profils trop rigides, qui ne lui donnent pas satisfaction. Argument souvent utilisé par les candidats eux-mêmes pour tenter d'emporter l'acquiescement de leur employeur, le CDD peut être, tour à tour, une chance ou un stigmate d'exclusion pour le salarié.

Les situations des candidats à l'aube de la signature de leur contrat de travail, nous apportent un éclairage complémentaire sur ces variations statutaires. En particulier, nous étudierons les positions des postulants face à l'emploi et au chômage, à travers deux indicateurs : d'une part le nombre de leurs recherches d'emploi avant l'occupation de leur premier poste, et d'autre part, le nombre de périodes de chômage qu'ils ont connues avant leur dernier emploi occupé.

¹Les CDI représentent 69 % des embauches par relation pour le premier emploi, et 64 % des candidatures spontanées. Ces chiffres s'élèvent à 73 % et 78 % pour le dernier emploi.

On voit alors se confirmer nos premières observations, à savoir qu'il n'y a pas de relation systématique entre le nombre de recherches d'emploi et le niveau de précarité salariale. Bien plutôt, le fait d'avoir pu "choisir", ou tout au moins de s'être donné les moyens d'une prospection, améliore le statut d'entrée dans l'emploi des jeunes salariés. Ce n'est qu'à partir d'un certain seuil que la recherche d'emploi prend l'allure d'un handicap.

Type de contrat d'embauche selon les recherches d'emploi ou les périodes de chômage

1er emploi	CDD	CDI	C intérim	C insertion	autre	total
pas de recherches	21,1	64,1	1,0	6,7	5,3	100
1 ou 2 rech	23,9	71,7	2,2	0	2,2	100
3 à 10 rech	16,4	72,7	1,8	1,8	5,4	100
plus de 10 rech	44,0	56,0	0	0	0	100

dernier emploi	CDD	CDI	C intérim	C insertion	autre	total
aucun chômage	11,0	86,8	0	-	02,2	100
1 période de chô.	17,5	75,4	1,7	-	5,3	100
2 périodes de chô.	14,8	81,5	3,7	-	0	100
3 périodes de chô. et +	38,7	51,6	6,5	-	3,2	100

Il en est de même pour l'obtention d'un emploi secondaire. Les trajectoires professionnelles marquées par des passages répétés et nombreux au chômage, se soldent trois fois plus souvent par des embauches sous contrat temporaire que les carrières non interrompues.

En effet, les postulants à un emploi, qui étaient salariés sous CDI au moment de leur demande, sont 86 % à bénéficier d'un nouveau contrat de ce type. Par contre, les chômeurs "remontent" plus difficilement la pente, en acceptant, pour 20 % d'entre eux, un contrat temporaire. Le passage par la précarité contractuelle en cours de vie active a un pouvoir nettement plus stigmatisant qu'en début de carrière : la multiplication des contrats déterminés ou intérimaires entraîne rapidement une "stabilisation" dans ce type d'emploi : les salariés sous CDD en situation de mobilité ne sont, dans l'enquête, que 5 % à bénéficier d'un CDI lors d'une nouvelle embauche.

Enfin, la satisfaction de l'emploi occupé, telle que les enquêtés l'ont évaluée, fait apparaître des clivages relativement faibles selon le type de contrat obtenu. En effet, les individus qui se disent "totalement satisfaits" de leur

travail sont plus nombreux, quel que soit leur statut, pour les emplois secondaires que pour les premiers emplois. Mais c'est aussi pour ces derniers emplois que les différences, entre salariés sous CDD et salariés sous CDI sont les plus importantes, montrant que le jugement porté sur les conditions de travail est plus sévère à mesure que l'expérience professionnelle devient plus grande.

Type de contrat d'embauche selon le degré de satisfaction de l'emploi occupé	1er emploi		dernier emploi	
	CDD	CDI	CDD	CDI
totalement satisfait	26,9	34,6	43,6	68,5
satisfait du travail mais pas du salaire	34,6	35,5	33,3	19,1
satisfait du salaire mais pas du travail	9,0	7,8	10,3	4,9
insatisfait sur tous les plans	26,9	19,1	12,8	6,2
non-réponse	2,6	3,0	0	1,3
total	100	100	100	100

Ces situations sont cantonnées aux statuts d'embauche, et ceux-ci peuvent évoluer. L'inégalité des situations décrites à travers ces CDD apparaît de manière plus explicite en prenant en compte les évolutions de poste, de grade, de salaire, de fonction ou de statut qui peuvent se produire chez un même employeur. Les mobilités professionnelles, dans une même entreprise ou entre plusieurs entreprises confirment ces premières tendances et montrent alors que les modalités d'embauche marquent de façon décisive l'ensemble d'une carrière salariale.

2/ L'entre-deux embauches

Si les statuts d'entrée dans l'emploi des jeunes salariés très qualifiés ne paraissent pas très différents de ceux des jeunes salariés d'exécution, les circonstances par lesquelles ils en sortent les différencient beaucoup plus nettement. Les éjections brutales de l'emploi, en particulier les licenciements, n'ont que peu touché les jeunes cadres de notre échantillon. Plus souvent, lorsqu'ils changent d'emploi, c'est par choix, en démissionnant : plus des deux tiers des cadres et des professions intermédiaires quittent d'eux-mêmes leur premier emploi, alors que cela ne concerne qu'un peu plus de la moitié des employés et des ouvriers.

En outre, on voit ici apparaître une des composantes spécifiques de la première embauche ouvrière, qui connaît, beaucoup plus souvent que les autres salariés, parce que plus juvénile, une première rupture provoquée par le départ au service national. Double handicap dans l'insertion de ces salariés, qui doivent, d'une part trouver un employeur qui accepte de les embaucher en sachant qu'ils devront interrompre leur contrat, d'autre part retrouver à leur retour un employeur, après une période d'inactivité professionnelle de plus d'un an.

Circonstances de départ du premier emploi, selon la PCS

	fin de CDD	licenciement	départ armée	démission	autre	total
cadres	13,3	6,7	6,7	66,7	6,7	100
prof. interm.	17,1	4,9	4,9	70,7	2,4	100
employés	16,9	12,3	6,2	52,3	12,3	100
ouvriers	10,1	13,5	15,7	55,1	5,6	100

Démisionner n'est pas échouer. Cela ne signifie pas non plus que le salarié soit mécontent du poste qu'il occupe. Dans le cas de notre population, ces formes de sortie de l'emploi correspondent bien plus souvent à des stratégies de mobilité salariale. Ainsi, 74 % des démissionnaires se retrouvent immédiatement en emploi à la sortie de leur premier poste, ce qui n'est le cas que de 35 % des licenciés et de 17 % des sortants en fin de contrat. Ces derniers sont alors massivement au chômage (62 %), plus encore que ceux qui ont subi une procédure de licenciement (52 %). En revanche, les partants volontaires sont moins de 9 % à pointer à l'ANPE à l'issue de leur première expérience professionnelle.

Ces premières expériences de mobilité sont décisives pour la suite des évolutions professionnelles. On constate que plus la mobilité est voulue, plus l'ascension statutaire et salariale a des chances d'être forte : 63 % des "démissionnaires" ont eu une évolution positive de leur rémunération durant leur vie professionnelle, contre 56 % des "licenciés" de leur premier emploi. De même, la précarité commence ici, puisque près de la moitié des partants volontaires de leur premier emploi ne connaîtrons aucune période de chômage par la suite, alors que cela ne concerne que 17 % des licenciés. Ceux-ci connaissent des difficultés supplémentaires, puisque 48 % d'entre

eux sont restés au moins une fois 6 mois ou plus à la recherche d'un travail, alors que cela ne concerne que 18 % des "démissionnaires".

Les modes de sortie de l'emploi sont aussi déterminés par les modes d'entrée. Les jeunes salariés ayant obtenu leur poste par l'ANPE ont été plus de la moitié à être congédiés à l'issue d'un CDD. Ils sont également les moins nombreux à avoir démissionné :

Modes d'entrée et modes de sortie du premier emploi

	fin de CDD	licenciement	départ armée	démission	autre	total
relations	9,8	12,2	9,8	59,4	8,9	100
presse	15	10	10	60,0	0	100
ANPE	54,6	9,1	9,1	27,3	0	100
cand spontanée	0	14,3	14,3	57,1	14,3	100
établ formation	16,7	3,3	6,7	70,0	3,3	100

Le fait d'avoir été introduit dans un emploi par relation ne préserve pas du licenciement, loin s'en faut, car là aussi les relations, nous l'avons vu, jouent à des niveaux divers. Ce sont chez les jeunes diplômés, ayant obtenu leur emploi par l'intermédiaire de leur établissement de formation, que les stratégies semblent les plus dynamiques : 7 sur 10 quittent leur premier emploi volontairement, et pour en occuper un autre. La mobilité inter-entreprise est une des conditions de l'évolution statutaire des cadres. En effet, pour ceux qui sont restés longtemps dans le même emploi, les évolutions ascendantes sont nettement moins fortes pour les cadres que pour les autres catégories, en particulier pour les professions intermédiaires et les employés.

En fait, la réalisation d'une carrière professionnelle ascendante ne s'effectue pas dans les mêmes circonstances pour toutes les catégories salariales. Chez les cadres, elles sont dictées par des changements fréquents et réguliers d'emploi, en particulier en début de vie active. C'est à ce prix que les statuts et les salaires s'élèvent. Pour cela, il faut savoir se faire embaucher, qualité-clé de la réussite professionnelle des cadres. Chez les catégories intermédiaires et les employés au contraire, c'est par la permanence dans l'entreprise que les statuts évoluent. Ces salariés ont tout à gagner à investir la place qu'ils occupent sur un long terme, place qu'ils ont alors de fortes

chances de la voir s'élargir au fil des années. Dans une conjoncture propice à la baisse des emplois ouvriers, ceux-ci ont également intérêt à se maintenir dans leur emploi. Mais leurs évolutions statutaires paraissent plus aléatoires sur le court ou le moyen terme. Ce n'est que sur le très long terme que l'on repère, dans les trajectoires ouvrières, des possibilités de promotions. Dans les petites entreprises en effet, leurs espoirs de mobilité sont presque inexistantes, et dans les grandes firmes, la concurrence est grande. Mais le reclassement des ouvriers paraît suffisamment problématique aujourd'hui pour que ces derniers jouent, en premier lieu, la carte de la sécurité de l'emploi.

Les évolutions, au sein du premier emploi occupé par les salariés, montrent que, d'emblée, la place qu'ils occupent dans l'entreprise dépasse les clivages opérés par les contrats d'embauche. A ce sujet, les variations les plus significatives ne se repèrent pas à partir des niveaux d'emploi, mais des modes d'accès à l'emploi.

Changements intervenus au cours du premier emploi, selon la PCS et le mode d'accès à l'emploi

PCS	sans changement	changement de poste	évolution d'échelon ou salaire	changement de statut ou de contrat	changement géographique mutation	total
cadres	69,2	7,7	3,9	15,4	3,9	100
prof interm	60,6	25,8	4,6	3,0	6,1	100
employés	52,9	32,5	8,9	3,3	2,4	100
ouvriers	61,2	23,3	13,2	2,3	0	100

mode de recrutement

relutions	61,8	24,2	9,1	2,7	2,2	100
presse	48,7	35,1	8,1	5,4	2,7	100
ANPE	64,7	17,6	11,8	5,9	0	100
c spont	46,2	46,2	7,7	0	0	100
établ form	52,0	26,0	10,0	6,0	4,0	100
ensemble	59,4	25,4	9,1	3,7	2,3	100

Ces deux croisements nous mettent en présence de deux types de populations, qui, à chaque fois, se caractérisent par un taux faible d'évolution dans le premier emploi : d'une part les cadres, et d'autre part les recrues de l'ANPE. Mais, ce relatif immobilisme ne peut s'expliquer, pour les uns et pour les autres, de la même manière.

Les jeunes cadres n'accèdent, le plus souvent, à une promotion qu'en acceptant de changer d'employeur. Quand leur premier emploi subit une modification, celle-ci est plus souvent liée au statut contractuel, en particulier par transformation d'un CDD en CDI. Par contre, les publics fournis par l'ANPE, souvent peu qualifiés, doivent à des statuts précaires et des places subalternes leurs faibles possibilités de promotion.

Si l'on procède à un filtre de population en ne gardant que ceux qui sont restés au moins trois ans dans ce premier emploi, les évolutions par catégories professionnelles deviennent plus claires : c'est alors 29 % des cadres qui changent de contrat (5 % pour l'ensemble), même si 43 % ne connaissent aucun changement chez leur premier employeur. Les catégories extrêmes sont les plus "immobiles" : on ne peut grimper vite quand on est ou "très haut", ou "très bas". Les catégories moyennes sont, alors, les plus performantes, puisque 45 % des employés et professions intermédiaires ont évolué dans leur poste (14 % des cadres et 35 % des ouvriers).

Cette analyse permet de montrer que les conditions de l'évolution salariale ne sont pas les mêmes pour tous. Car, malgré ce relatif immobilisme des cadres sur leur premier poste, leur carrière a été largement ascendante, et sensiblement plus que l'ensemble des autres catégories. C'est que les cadres bougent, et ont les moyens de négocier des embauches répétées.

La nature des changements intervenus au cours du premier emploi selon le mode d'embauche, confirme les hypothèses que nous avons soulevées plus haut. En effet, comme l'enquête auprès des entreprises le montrait, les employeurs anticipent la place qu'ils sont prêts à accorder à leur futur salarié à travers les moyens qu'ils mettent en œuvre lors de leurs recrutements. Celle-ci est étroite quand ils déposent une offre à l'ANPE. Elle se cantonne souvent à un temps réduit, mais aussi à des tâches précises. L'évolution des candidats embauchés par l'agence semble se limiter à une progression salariale, liée en grande partie à une possibilité d'évolution statutaire, en particulier s'il y a transformation d'un CDD en CDI.

Les candidatures spontanées, par contre, semblent être les plus propices à une évolution de poste. En effet, il s'agit alors, pour l'employeur, de décider ici d'embaucher un individu, sans pour autant avoir précisé avec rigidité quel pourrait être le poste à pourvoir. Les possibilités d'évolutions sont

d'autant plus grandes que le recrutement est ouvert à partir d'une candidature et des capacités du postulant, plus que sur les tâches à accomplir.

Les embauches par réseau relationnel se montrent relativement peu propices aux promotions, bien qu'elles se situent en fait dans la moyenne de notre population. Ceci montre bien toute l'ambiguïté de ce mode de recrutement. Fortement sollicitées par les hauts niveaux, mais surtout performantes pour les plus bas, parce que ce sont ceux qui ont le moins de moyens de monnayer leur valeur d'échange salarial, les embauches par relation s'effectuent surtout dans des petites structures qui n'offrent que peu de possibilités d'évolution de carrière. Si elles permettent de se procurer un emploi, elles ne permettent une ascension professionnelle que si elles jouent un rôle de tremplin, permettant au jeune de solliciter, fort de sa première expérience, une place dans une entreprise plus grande.

C'est ce que font les jeunes placés par leur établissement de formation. Largement démissionnaires, ils agissent de façon stratégique, et s'ils n'évoluent que peu dans leur premier emploi, c'est qu'ils en changent rapidement, comptant sur leurs capacités à se faire embaucher pour se construire une carrière.

On voit ainsi se dessiner le paysage de la mobilité professionnelle et de l'impact des modes d'embauche sur la forme de cette mobilité. Pour ceux qui n'ont pas les moyens de convaincre un employeur (faible niveau de formation, pas d'expérience professionnelle, chômage prolongé etc.), les possibilités d'accès à l'emploi semblent se réduire à deux portes d'entrée : le réseau relationnel et l'Agence pour l'Emploi. Dans l'un et l'autre cas, leurs chances d'être embauchés sous contrat temporaire sont fortes, et leurs évolutions dans l'entreprise compromises. Ils risquent plus que les autres d'être cantonnés dans une place peu valorisante, et d'être soumis à un licenciement. Ils se retrouvent ainsi involontairement privés de leur premier emploi, et souvent en situation de chômage. Celui-ci rend plus difficile la valorisation de leur première expérience, et s'il se prolonge, a toutes les chances de les faire régresser professionnellement.

Plus diplômés, et ainsi plus aptes à faire valoir leurs compétences auprès d'un employeur éventuel, d'autres vont réussir à se placer, soit par l'intermédiaire des petites annonces, soit à l'issue d'une candidature

spontanée. Dans le premier cas, s'ils réussissent à déjouer la concurrence des plus expérimentés, ils ont de bonnes chances de perdurer dans leur emploi, puisque le poste ainsi proposé correspond réellement à un besoin fixe de l'entreprise. Dans le second cas, ils devront faire leurs preuves, et peuvent, à l'issue d'une période plus ou moins longue, espérer évoluer dans l'entreprise qu'ils ont choisie.

Les plus stratégiques sont ceux qui sont placés par leur établissement de formation. Le fait que leur employeur ait fait appel à ce dernier montre l'intérêt qu'il porte aux savoirs qu'ils ont acquis, et leur assure une place en correspondance avec leurs certifications scolaires. Ce premier emploi, pas toujours bien rémunéré, mais en adéquation avec leur formation, joue en quelque sorte le rôle d'un stage d'application. Ils ont appris la théorie, ils apprennent ensuite le métier sur le terrain. Une expérience qui "bétonne" leur curriculum vitae et leur permet de postuler, soit par voie de presse, soit par les relations professionnelles qu'ils vont établir, à un nouvel emploi où leur statut de jeune diplômé sera troqué pour celui de jeune cadre ou technicien expérimenté. Ils sont mis sur des rails qui ont de bonnes chances de les conduire vers une carrière satisfaisante à terme.

L'analyse des statuts d'embauche nous a ainsi permis de relativiser les conditions générales de la contractualisation salariale. Parmi celles-ci, les modes d'entrée dans l'emploi prédéterminent le degré de précarité du salarié, au-delà des formes contractuelles, et déterminent au départ les possibilités de stabilisation professionnelle qui s'offrent aux postulants. Les différents moyens par lesquels les salariés accèdent à leur premier poste de travail déterminent également le sens des trajectoires professionnelles futures, en les positionnant sur des circuits qui marquent les possibilités de mobilité ultérieures. Ainsi, certains circuits confortent une ascension sociale et professionnelle et assurent une relative accessibilité à l'emploi, tandis que d'autres engendrent des situations de précarité, rendant l'accès au monde du travail à chaque fois plus problématique, et peuvent générer, à terme, une exclusion définitive de ce monde-là.

Les modes d'embauches ne font pas que déterminer des parcours. Ils contribuent à la construction de représentations du travail, et en particulier

des valeurs opérantes dans l'entreprise au moment du recrutement, en permettant au salarié de s'identifier à ce qui a été - ou supposé être - décisif dans la sélection dont il fut le "sujet".

IV.B.2 Du prix de l'embauche à la valeur du travail

L'entrée dans un emploi n'est pas sans impact sur le mode de sortie de cet emploi. La sortie d'un emploi influence les possibilités d'entrée dans un nouveau poste. Sans prétendre à un déterminisme acquis dès le début de la vie active, on constate que des lignes commencent tôt à se tracer, et que, sauf à les briser, elles ont toutes les chances de guider les pas du salarié vers un déroulement de vie professionnelle caractérisé.

Mais si les modes d'embauche ont autant de poids sur les phases ultérieures de la vie active, c'est parce qu'ils donnent du sens par rapport aux représentations que le jeune salarié se forge progressivement, et du travail qu'il réalise, et de sa propre valeur au regard de ce travail. Les modes de recrutement contribuent à hiérarchiser des actifs, comme nous en avons émis l'hypothèse, parce qu'ils s'inscrivent dès le départ dans un registre qui symbolise, non seulement les compétences professionnelles d'un individu, mais sa valeur d'échange, au regard de ce qui se vit comme un marché. En globalisant les critères d'embauche, et en les faisant sortir de la sphère strictement professionnelle, les recruteurs assignent les personnes qu'ils évaluent à une échelle de valeur qui va bien au-delà de l'organisation interne d'un établissement, pour englober un ensemble de représentations sociales.

1/ Pourquoi moi ?

Les techniques de recherche d'emploi insistent beaucoup sur la capacité d'un individu à se "vendre". De même, les médias se font l'écho de l'impact de la personnalité des candidats, dont les traits désirés sont amplement décrits par les profils annoncés dans les offres d'emploi de personnels de direction ou de commerciaux. L'importance accordée à la "personne", à ses capacités relationnelles, à son "caractère", semble avoir pris le pas sur les compétences

liées aux savoirs et aux applications d'un métier. Les employeurs eux-mêmes, ont largement mis en avant, dans notre questionnaire, cette notion de personne, qui suit de peu le critère de l'expérience professionnelle, reléguant au loin les caractéristiques de diplômes et de formation.

Les salariés n'ont pas tout à fait les mêmes représentations. Sans doute plus réalistes, car se basant sur l'efficacité de la sélection dont ils ont été l'objet, et parce que l'expérience leur a permis de voir comment fonctionnent les employeurs qui les ont, finalement, embauchés, leur perception des critères ayant déterminé leur embauche montre qu'ils se basent davantage sur la réalité des sélections que sur les discours qui les accompagnent.

Motifs de l'embauche selon les salariés, pour le premier et le dernier emploi

	premier emploi			dernier emploi		
	1er choix ¹	2ème choix	total	1er choix	2ème choix	total
formation	34,6	6,9	41,5	23,4	4,2	27,6
compétences professionnelles	14,3	12,6	26,9	35,1	21,0	56,1
personnalité	10,6	11,1	21,7	9,4	16,4	25,8
présentation	4,6	6,9	11,5	3,7	6,5	10,2
relations	16,9	6,6	23,5	7,5	9,8	17,3
disponibilité	8,9	20,3	29,2	3,4	15,0	18,4
faibles exigences	3,1	4,6	7,7	4,7	3,3	8
besoin de l'employeur	1,1	0	1,1	0,5	0,5	1
absence de candidatures	0	0	0	0,5	0,5	1
autre	3,7	2,0	5,7	3,7	4,2	7,9
non-réponses	2,3	29,1		2,3	18,7	
total	100	100		100	100	

Que ce soit à l'occasion d'un premier emploi ou d'un emploi suivant, les opinions que les salariés enquêtés portent sur les déterminants de leur embauche concernent en majorité la formation et les compétences professionnelles. Arrivent ensuite la personnalité, pour les candidats

¹Nous avons demandé aux enquêtés de cocher par ordre d'importance les éléments qui leur semblaient avoir déterminé leur recrutement dans l'emploi considéré, en proposant une liste de 8 items que l'on peut retrouver en annexe, sur le questionnaire : Q 48, p. 576 pour le premier emploi et Q 76, p. 582 pour le dernier emploi occupé.

expérimentés ; les relations et la disponibilité pour les jeunes salariés. Pour ces derniers, leur formation, puisque c'est bien souvent la seule chose qu'ils ont pu monnayer, et dans une moindre mesure leurs relations et leur disponibilité, représentent les facteurs les plus déterminants.

Les variations dans ces réponses, selon l'année d'obtention du premier emploi, montrent que c'est entre 1975 et 1986 que la formation apparaît, pour les salariés, la plus performante, puisqu'elle réunit 50,6 % des réponses. En revanche, l'impact des compétences professionnelles diminue sur cette même période (16,3 %) pour s'élever ensuite entre 1987 et 1992, à 31,8 %. Formation et compétences professionnelles évoluent en sens contraire, mettant en avant, pour ces jeunes candidats à l'emploi, l'influence ou non d'une première expérience, même de courte durée, sur le succès d'un recrutement.

Entre 1987 et 1992, apparaît la notion de disponibilité, qui rassemble alors plus de 40 % des réponses. Le fait d'être apte à occuper rapidement un emploi, surtout pour des jeunes - ceci intervient très peu pour les candidats déjà expérimentés - leur donne un atout supplémentaire dans un contexte où les entreprises cherchent à réaliser leur embauche rapidement. C'est donc à une notion très pratique que ces jeunes se réfèrent, qui tient compte davantage des conditions de leur embauche que de leurs propres caractéristiques.

Les faibles exigences des candidats interviennent peu aujourd'hui dans les justifications que les salariés trouvent à leur embauche. En effet, c'est surtout avant 1974 que l'on rencontre ce type de réponse (19,7 %, alors que durant la dernière période, elles représentent moins de 6 %. Comme nous l'avons constaté au sujet des négociations à l'embauche, la crise économique ne réduit pas pour autant les exigences des postulants. La qualité du travail qu'ils recherchent mérite plus sûrement une période de transition, voire de chômage, qu'à l'époque où le non-emploi n'était vécu que dans la honte.

Les variations par catégorie d'emploi montrent une évolution régulière des choix spécifiques, qui témoigne d'une dévalorisation progressive des capacités du salarié face au recruteur, en corrélation avec le niveau de qualification. Ce mouvement est moins accentué en ce qui concerne le premier emploi, puisque le couple formé par les compétences

professionnelles et la formation fonctionne encore bien : 73,1 % des cadres choisissent la formation contre 32,5 % des ouvriers, et 34,1 % des ouvriers choisissent les compétences professionnelles contre 19,2 % des cadres.

Les représentations changent avec l'expérience professionnelle, et les situations de mobilité comme le contact avec le monde du travail, contribuent à modifier sensiblement les opinions des répondants. Ainsi, les cadres décrivent l'essentiel de leur "valeur d'embauche" par la formation et les compétences professionnelles, accompagnées, pour plus du tiers d'entre eux, par la personnalité. La valeur du travail réalisé, ainsi que son équivalent en savoirs sont ici les plus forts. Ce sont aussi les cadres qui répondent le plus : ils ont quelques idées sur la question.

Les professions intermédiaires les "suivent" de près, en particulier au niveau de l'impact de leur personnalité sur leur embauche. C'est pour elles que la mention de ce critère augmente le plus avec l'expérience professionnelle. Leur forte mobilité, surtout par promotion interne et par changements d'emplois, explique en partie cette particularité.

Se faisant l'écho des recruteurs, les employés accordent une importance toute particulière à leur présentation. La forte proportion de femmes dans ce groupe, ainsi que la nature des postes qu'elles occupent, expliquent ces réponses et concordent avec leur mode de préparation au recrutement. L'impact du réseau relationnel s'explique en partie par la place que celui-ci joue dans le rôle des embauches féminines, surtout dans le cas d'une reprise d'activité. Ayant pris de la distance avec le monde du travail, c'est par les connaissances, qu'elles tissent dans leur vie extra-professionnelle, qu'elles trouvent le plus souvent à se placer.

Enfin, les ouvriers accordent une importance majeure à leur disponibilité. Souvent sollicités pour des contrats de courte durée, plus souvent chômeurs que les autres quand ils recherchent un emploi, cette aptitude à pourvoir rapidement un poste leur a paru décisive dans le choix de leur employeur. Dans l'ensemble, les réponses ouvrières se caractérisent par une mise en exergue des circonstances d'offre d'emploi, et une dépréciation de critères d'embauche liés à leur propre parcours. Ils répondent comme si le fait d'avoir été embauchés n'impliquait pas qu'ils aient été - eux précisément -

choisis pour ce qu'ils étaient, mais seulement pour ce que l'on attendait d'eux.

Évaluation des critères d'embauche, selon la PCS des salariés

	cadres			prof interméd			employés			ouvriers		
	1	2	tot	1	2	tot	1	2	tot	1	2	tot
formation	36,7	6,7	43,4	29,2	4,6	33,8	18,3	1,7	20	14,6	5,5	20,1
comp. profession.	40	26,7	66,7	40	18,5	58,5	28,3	25	53,3	32,7	16,4	49,1
personnalité	13,3	23,3	36,6	108	26,2	37	10	11,7	21,7	5,5	5,5	11
présentation	3,3	6,7	10	4,6	9,2	13,8	5	10	15	1,8	0	1,8
relations	0	16,7	16,7	4,6	6,2	10,8	11,7	13,3	25	10,9	7,3	18,2
disponibilité	3,3	16,7	20	1,5	9,2	10,7	13,3	15	28,3	18,2	21,8	40
faibles exigences	0	0	0	1,5	3,1	4,6	6,7	3,3	11	9,1	5,5	14,6
besoin de l'empl.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,8	1,8	3,6
absence de cand.	0	0	0	1,5	0	1,5	0	0	0	0	1,8	1,8
autre	0	0	0	4,6	3,1	7,7	3,3	6,7	10	5,5	5,5	11
non-réponses	3,3	3,3		1,5	20		3,3	13,3		0	29,1	
total	100	100		100	100		100	100		100	100	

Mais nous ne pouvons expliquer ces variations par de simples représentations de classe. En effet, il serait aisé de réduire les différences d'opinions entre les catégories de salariés par l'existence d'un ethos les amenant à se considérer comme possédant en propre ou non une valeur individuelle. Le misérabilisme ne nous conduira pas à penser que les ouvriers ont moins de considération que les autres pour leurs compétences professionnelles, car il s'agit ici d'une projection du salarié sur son recruteur. Il faut donc tenir compte de la procédure par laquelle les candidats sont passés pour bien comprendre comment se mettent en place ces représentations, et comment elles varient en fonction, d'une part de moyens de sélection auxquels les postulants ont été soumis, et d'autre part, des expériences du travail qui leur ont fait suite.

2/ "j'y suis donc je veux..."

Toute procédure de sélection stéréotypée contribue à forger les représentations de celui qui y est soumis. Ainsi, beaucoup plus que l'époque du recrutement, ou que la catégorie d'emploi, le fait d'avoir été soumis à des tests psychologiques ou psychotechniques - les salariés ne font pas systématiquement la différence, c'est la procédure de test qui importe - détermine clairement l'opinion du salarié quant à l'impact de sa personnalité sur son embauche.

Pour tous ceux qui ont eu une expérience professionnelle, la personnalité est choisie en premier lieu comme élément déterminant de leur recrutement par 18,8 % des répondants ayant subi des tests, contre 8,6 % de ceux qui n'ont pas subi de telles épreuves. En second lieu, elle est mentionnée par 31,3 % des "testés" contre 15,2 % des "non testés". Au total, c'est plus du double de réponses concernant la personnalité - 51,1 % - qui caractérise l'opinion des salariés ayant été soumis à ce type de procédure. L'épreuve des tests contribue ainsi à modifier sensiblement les représentations des candidats, quant aux motivations de leur employeur. Elle constitue, pour reprendre une expression de Jean-Pierre Theurier, une "opération de modelage" du futur salarié.

Ce "modelage" s'opère du fait que, ne connaissant pas souvent les résultats des tests, les candidats leur accordent une importance première dans la décision qui leur fait suite. En outre, dans bon nombre de cas, une première sélection a eu lieu en dehors de tout rapport avec le poste offert et les compétences professionnelles qui s'y rattachent. Certains salariés décrivent ainsi leurs premiers contacts avec les recruteurs comme une épreuve d'évaluation de leur personne, hors de toute référence au poste pour lequel ils avaient posé leur candidature. Ce n'est parfois qu'après ce "premier tri", que le lien est fait entre les compétences professionnelles du candidat et les fonctions qu'il occupera dans l'entreprise.

En revanche, l'opération de tri des CV, qui est souvent plus sélective quantitativement que toutes les procédures qui suivent, s'opère en dehors du postulant, et avant que le recruteur n'ait eu de contact direct avec lui. Même si la formation ou les expériences professionnelles jouent à ce stade un véritable rôle de filtre, le caractère systématique de ce type de sélection ne

lui donne pas le statut d'une étape du choix, mais plutôt de la discrimination : on ne choisit pas un candidat sur son CV, on élimine des candidatures.

Les entretiens nous fournissent de nombreux exemples d'associations. Dans les discours, entre la situation de passation des tests, et la reconnaissance du critère de personnalité comme élément déterminant de l'embauche. Nous en retiendrons quelques uns, qui exemplifient la manière dont la procédure vient s'imbriquer dans l'évaluation, et en particulier dans les projections des salariés sur les modes de discrimination de leurs employeurs.

- Sophie est âgée de 26 ans. Célibataire, elle est originaire de Saint-Nazaire et habite actuellement seule à Nantes. Titulaire à 20 ans d'un DUT de biologie appliquée option diététique, elle a du mal à trouver du travail "j'ai eu du mal à trouver ça... même. J'ai arrêté (mes études) surtout à cause de mes parents (...) parce que mes parents ne pouvaient pas continuer à payer mon loyer, ma nourriture jusqu'à plus de 20 ans ..."

Sophie cherche mais ne trouve pas. Poussée par sa famille, elle s'installe à son compte, mais son exercice libéral ne lui rapporte qu'un faible revenu. Elle continue donc à postuler et décroche un premier emploi comme diététicienne dans un centre de thalassothérapie. Continuant à chercher, car peu satisfaite de son emploi, elle postule en candidature spontanée, comme diététicienne visiteuse médicale dans une grande société de produits diététiques, de marque renommée. Là, elle subit une véritable procédure de sélection. Elle prépare soigneusement son épreuve : "j'ai pris des renseignements sur l'entreprise dans des revues diététiques. "nutrition et diététique", une revue qui paraît. Les questions/réponses que j'ai préparées, c'était du genre : quelles sont vos qualités etc..... Si vous voulez, j'ai téléphoné à quelqu'un qui était à l'IUT avec moi. Je venais tout juste de poser ma candidature et j'ai su par hasard qu'il travaillait depuis peu de temps chez N. (...) Alors, il m'a dit comment étaient les entretiens, les tests puisqu'il les a passés. J'ai donc acheté des bouquins sur les tests et je me suis préparée un petit peu aux questions car il m'avait dit ce que l'on allait me demander, en gros."

L'épreuve est en effet de taille : "c'était un questionnaire très complet sur moi : la personnalité, que faire dans telle situation etc. Il répétait plusieurs

fois la même question pour être sûr que tu répondais la même chose. Ce n'était pas triste. J'ai dû passer deux heures à remplir le questionnaire. On m'a aussi posé des questions lors des entretiens, comme mes compétences professionnelles, mais j'y avais déjà répondu toute seule dans une pièce avec le questionnaire."

Le premier niveau d'informations demandées semble être le "bon". Ainsi, même si la sélection s'est faite également sur sa qualité de diététicienne - ses employeurs lui ont demandé une copie de ses diplômes - le fait de subir en premier lieu, seule dans une pièce, un interrogatoire écrit, l'amène à classer en tête l'impact de cette méthode sur le choix de son employeur. Le premier entretien qu'elle passe a lieu avec la directrice du personnel. La discussion porte alors explicitement sur elle et sur ses capacités de vendeuse, mais peu sur le poste lui-même : *"j'ai dû aussi faire une simulation de vente avec une statuette en verre de toutes les couleurs que sa fille lui avait offerte et qu'elle avait mis sur son bureau. Cela me fait penser qu'avec la directrice du personnel, je devais défendre la monarchie avec des arguments. Ce n'était pas triste. Il fallait répéter assez souvent que la monarchie est le meilleur des systèmes etc. Il faut quelqu'un pour tout diriger. Il fallait en fait, vendre une idée tout en ayant l'air d'y croire (...)"* Ensuite, j'ai eu des entretiens avec des directeurs régionaux qui n'ont pas été les miens après. Avec eux, nous avons surtout parlé du poste qu'ils proposaient. Ils me donnaient des informations sur le poste."

En final, Sophie est, apparemment, très satisfaite de cette expérience, même si elle fut laborieuse ("ce n'était pas triste"). Pour elle, ce qui a été déterminant dans son embauche, c'est *"tout d'abord ma personnalité. Avec les tests, ils s'en sont peut-être rendus compte. En deuxième, ce sera mes compétences professionnelles. Mon expérience dans le monde du travail les a peut-être poussés à me prendre"*.

La description que Sophie fait du recrutement dont elle a été l'objet l'amène à hiérarchiser les attentes de son employeur selon la chronologie des procédures auxquelles elle a été soumise, et où elle s'est directement impliquée. Le fait d'avoir préparé à l'avance les tests et les entretiens, d'avoir lu des ouvrages sur le sujet, d'avoir repéré le fonctionnement des questions n'entrave en rien son opinion finale, qui met en évidence ce qui fut une épreuve dont elle n'a eu aucun écho en termes d'analyse de ses réponses. Il

lui est alors possible d'imaginer qu'elle ait été déterminante pour ses recruteurs.

- Robert est âgé de 62 ans. Entré dès 15 ans en apprentissage après une formation en mécanique, il décide, après quelques années, de partir au Canada. Là, il fait toutes sortes de métiers, puis travaille dans une usine de fabrication d'outillages métalliques. Il prend en même temps des cours du soir puis entre à l'université et acquiert outre-Atlantique un diplôme d'ingénieur technologie : *"ensuite, ayant pas mal réussi dans mon examen, les premiers étaient placés, enfin on nous offrait des places, c'est là que j'ai eu une place qui m'a été offerte, en Californie, où ils fabriquent, où ils demandent des gens de formation mécanique ayant fait de la physique du solide pour la réalisation de circuits hybrides en micro-électronique en dépôt sous vide."*

Désirant retourner en France, il trouve sans même avoir à chercher un emploi : *"j'ai été contacté, aussi bizarre que ça paraisse, par une société bien française qui s'appelait S.A. à l'époque ; je ne sais pas comment ils ont pu savoir que j'étais en France à ce moment-là, toujours est-il que, chez ma mère, j'ai reçu une convocation pour aller chez eux passer un entretien, ils m'offraient une place de technicien de Service Après Vente dans les avions... En fait je suis tombé de haut car les termes... je ne maîtrisais absolument pas les termes techniques dans ce domaine là quoi. Et le plus fort, c'est au'il fallait être disponible partout dans le monde, ça ne m'enchantait pas, et je revenais déjà d'assez loin. Si je dis ça, c'est que dans l'entretien l'employeur ne m'avait pas dit... je n'avais pas dit tout ça que j'avais une place de mécanicien dans les structures des avions."*

Après s'être "promené" dans divers emplois, il se retrouve à monter une activité spécifique qui ne s'avère pas assez rentable, *"et j'ai dû, à ce moment-là, selon les critères de S.A. être capable de retrouver un autre travail puisque j'étais cadre. Donc là, j'ai connu une période de chômage de 4 mois avec deux bons mois rémunérés, j'ai cherché. Suivant des conseils un petit peu à droite et à gauche, les gens me disaient que, quelque part, j'avais un profil de commercial. J'ai répondu à une annonce qui était transmise par un cabinet de recrutement, Bernard KRIEF, pour un emploi dans le commercial, dans le stratifié V pour la réalisation de circuits imprimés."*

Pour lui, passer d'un poste technique à un poste de commercial est loin d'être évident. Il postule sans trop savoir ce que cela va donner, et cette expérience est décisive pour la suite de sa carrière : "Ça s'est passé sur deux jours. Premièrement, il y a eu, enfin ce qui apparaissait être une conversation à bâtons rompus avec, on a dû passer avec trois personnes différentes, où l'on nous disait, c'est une activité commerciale, mais on vous dira avec qui, et quoi un peu plus tard. ... Bon donc une conversation à bâtons rompus. Je pense qu'à travers ça, ils cherchaient à juger l'aptitude de, converser peut-être avec les gens. Ça, c'était une partie de la matinée et l'après-midi, on a commencé à faire quelques tests, psychotechniques, alors toutes sortes de choses plus ou moins... qui paraissaient plus ou moins aberrantes... des dessins où on nous disait de dessiner un arbre.... alors après on a appris, que soit l'arbre était rond, soit s'en allait...; non que les branches s'en allaient vers le haut, ou si c'était un saule pleureur ou autre, bon les personnalités.... Les personnalités étaient déterminées, et puis on nous parlait quand on monte des marches.... comment on devait faire. Bon et il y a eu une partie de conversation aussi, où on nous demandait : que pensez-vous des tests ? et je pense qu'il y a certains points qui ont peut-être marqué, c'est que je m'étais aperçu, qu'il y avait plusieurs façons de poser la même question pour une même réponse. Donc de façon...quelque part, si les gens se préparaient à ça, ça risquerait de tomber à l'eau leur truc, leur préparation donc fallait pas répondre, et non, fallait pas penser.

Et c'était assez... j'ai trouvé ça très positif, très très intéressant, d'autant plus que bon ba, Bernard, KRIEF, j'ai pas de publicité à leur faire, mais c'est quand même des professionnels en la matière... on n'a pas eu les résultats, on a eu les vrais résultats, en disant c'était bon, c'était bien, c'était moyen ou c'était très bien, c'est tout ce que l'on a pu savoir (...) Le deuxième jour, là on a eu affaire à une personne de la société qui recherchait des techniciens, des technico-commerciaux et nous étions deux à rester, non non, il en fallait deux et nous étions cinq. Et là, la personne est venue nous expliquer... nous donner de la documentation sur la société et nous expliquer un petit peu quel était le but exactement de la société, ce qu'ils recherchaient. Bon là effectivement, notre passé pouvait jouer un petit peu mais je pense que c'est là que j'ai découvert, au travers des tests et des conversations avec des gens de chez Bernard KRIEF, où ils attachaient énormément d'importance aux gens ayant une base mécanique."

Ce long extrait montre bien l'impact que peut avoir, même percée à jour, une passation de test. L'explication n'est pas importante, seuls le classement, l'évaluation, la "note", sont retenus. Il s'agit d'une valeur individuelle, et il n'est pas question, sur ce point, de compétences mécaniques, de passé professionnel, d'adaptation au poste. C'est l'individu seul qui semble être mis en scène. Pour Robert, cela constitue une révélation : il garde une profonde gratitude pour ses recruteurs, qui l'ont mis sur une voie dont il n'a jamais changé ensuite. Même sollicité par des concurrents pour des postes plus prestigieux, il est resté fidèle à son entreprise, car il est devenu quelqu'un : *"je me suis fait un nom, hein, sans fausse modestie, et c'est pourquoi d'ailleurs je n'ai jamais recherché de travail".*

On voit bien que le fait de déjouer les "pièges" des tests, de les connaître, de s'y préparer, ne change rien à l'affaire. Avoir été choisi à partir d'une sélection qui met en jeu sa personne en entier, même si l'on ne sait pas pourquoi ni comment, même si l'on met en doute la pertinence du jeu, contribue à renforcer une image narcissique valorisante du candidat, qui en garde une certaine reconnaissance vis-à-vis de son employeur. Le lien est créé, le "modelage" est en cours, et les dernières étapes, qui semblent porter sur l'aspect plus technique de l'emploi n'apparaissent que comme des compléments de sélection.

L'aspect prédéterminé de la sélection n'échappe pas aux postulants. Nombreux sont ceux qui savaient, en se présentant à l'entretien, qu'il fallait être "standard", que le jeu consistait à entrer dans "la norme", et se préparaient dans ce sens. Mais les règles de la sélection n'en sont pas pour autant faussées. Au contraire, elle n'opèrent que mieux. Car les résultats approfondis des tests intéressent peu les employeurs. Ce qu'ils cherchent, ce n'est pas tant de connaître la personnalité de celui qui candidate, mais de savoir si celui-ci est capable de se plier aux règles qui lui sont ainsi imposées. Qu'il prépare les tests et s'y entraîne, qu'il calibre ses réponses change sans doute le fond des résultats, et serait préjudiciable à une investigation d'ordre clinique. Mais ce n'est pas le cas ici. Au contraire, toute préparation est signe d'investissement personnel, et comme le raconte Sophie, ce ne sont pas les convictions de l'individu qui l'emportent, mais la manière dont celui-ci arrive à faire passer les arguments que lui dicte son employeur. "Il faut savoir se vendre" : le maître conseil prend ici tout son sens. Mais se vendre

avant tout au recruteur, afin que celui-ci soit persuadé d'acheter une "bonne" marchandise, ainsi que le "disent" les tests.

Sophie et Robert sont toujours dans l'emploi pour lequel ils ont décrit la sélection dont ils ont été l'objet. Ils en sont satisfaits et "représentent" avantageusement la société à laquelle ils adhèrent. Dans le cas de recrutements plus bureaucratiques, et quand l'emploi est plus hiérarchisé, la perception de ces tests est souvent différente. Les conditions de passation des épreuves, mais surtout l'expérience de l'emploi et des conditions de travail dans l'entreprise, peuvent modifier les représentations que, en tant que postulants, ils pouvaient avoir eues à l'époque de leur recrutement.

Ainsi, Michel, âgé de 38 ans, raconte comment, sur le conseil d'un ami de la famille, il est entré à 17 ans dans une banque, plus par nécessité que par vocation : *"mes parents se demandaient ce qu'ils allaient pouvoir faire de moi : évidemment, à 17 ans et demi, une femme enceinte, un gros problème quoi..."*

Il pose alors sa candidature à la X, et se trouve embauché "par hasard" : *"A l'époque, c'était pas du tout comme maintenant, les ouvertures étaient possibles, les employeurs n'hésitaient pas à convoquer la jeunesse qui désirait trouver un emploi. Et de ce fait, c'est ce que j'ai fait, je me suis rendu à la X avec une chemise, une cravate, et puis j'ai rencontré donc un sous-directeur qui m'a dit : vous avez passé des tests sympathiques, donc vous allez être pris à la X. J'ai su tout de suite que j'allais être pris dans l'heure qui a suivi les tests. Ça devait être des tests de logique principalement, des tests assez simples. Ils se fiaient surtout à la vitesse d'exécution, la "rapidité d'esprit" et la présentation. Donc l'entrée à la X s'est faite par hasard. Elle s'est faite par relation, ça aurait pu se faire autrement puisqu'à l'époque, j'avais une autre proposition d'emploi et cela ne s'est pas fait."*

Ses premiers pas dans la société ne le satisfont pas vraiment. Ballotté d'un service à un autre, son activité consiste à accomplir des tâches répétitives et administratives, et il commence à adopter une stratégie de résistance pour être muté ailleurs : *"donc à l'époque, on additionnait chèque par chèque, il y en avait des milliers ! et il fallait que ce soit juste au centime près, et quand j'y pense, c'était un travail surhumain. J'étais juste tout le temps, mais j'ai vite compris qu'il fallait être faux pour finalement ne pas rester en place*

trop longtemps, donc je me suis mis très vite... au bout d'un mois et demi, j'étais faux tous les soirs. Je faisais des erreurs volontaires. Et quinze jours après, on a compris sans doute, on m'a retiré. "

Les relations dans sa société s'établissent constamment sur ce mode-là : point de négociation ouverte, des messages codés, et un système de "récompense-sanction" qui lui valent au départ quelques déboires. Progressivement, il arrive à s'orienter vers un poste qui lui convient mieux, et il est aujourd'hui commercial, travail qu'il juge ouvert et enrichissant, mais pour lequel il n'avait pas, au départ, été recruté. Son opinion sur les conditions de son embauche en est sans doute perturbée. Pour lui, le succès de son recrutement, outre l'introduction par une relation, revient à sa capacité à jouer le rôle de la soumission : *"je pense que c'est la politesse, parce qu'à l'époque en fin de compte, ce qui était important, c'était de bien se présenter plutôt que d'être vif d'esprit et d'avoir une personnalité. D'ailleurs, ils craignaient les fortes personnalités, donc il fallait se méfier soi-même de ne pas trop dévoiler cette personnalité. Il valait mieux faire le mouton pour leur plaire. Je dirais, ce qui a été déterminant, c'est mon extrême politesse, cette manière qu'ont les pauvres de se présenter. Ça a plu, cette façon d'être gentil, d'être poli, de dire merci, de laisser passer devant soi... A l'époque, ça payait et on m'avait prévenu que ça payait..."*

Au bout du compte, qu'il ait le sentiment d'avoir triché ou non, ce qui "a payé", c'est l'acceptation des règles du jeu, même percées à jour. Aujourd'hui d'ailleurs, n'occupe-t-il pas un poste de commercial ? Bien au fait des conventions sociales, curieux des différentes cultures, il trouve là l'aboutissement de ce qui lui a permis d'être embauché : une adaptation au désir d'autrui, un besoin de travailler, des garanties relationnelles.

Quand l'emploi est stabilisé, quand la sélection est "réussie", on retrouve souvent une relation étroite entre les descriptions des procédures d'embauche et les représentations du salarié de ses fonctions dans l'entreprise. Le cas des métiers à caractère commercial est particulièrement intéressant, car le plus souvent, il y a tests à l'entrée, et vente à la sortie. Ce mécanisme, qui consiste à soumettre - de bon ou de mauvais gré - le candidat à une forme sélective normée et imposée par le recruteur, permet essentiellement à ce dernier de tester la "perméabilité" du candidat aux valeurs dominantes dans l'entreprise. Or, ce n'est pas tant ce qu'est le

candidat qui compte pour l'employeur, que ce qu'il peut en faire. Les employeurs eux-mêmes, s'il demandent des "personnalités", les veulent surtout "adaptables", "à fort potentiel", "souples", "polyvalentes", etc. Le mécanisme d'embauche démarre lors de la sélection, car y est testée la possibilité pour un employeur d'imprimer sa marque sur son futur salarié.

3/ Le "piège du piston"

L'embauche par relations semble, à l'issue de toutes les enquêtes, représenter la "voie royale" de l'accès à l'emploi. Si les grandes entreprises faisaient autrefois appel aux réseaux d'interconnaissance pour recruter leur main-d'œuvre productive, la normalisation administrative des grandes entreprises ne se plie pas aussi facilement à ce type de pratiques, les PME également semblent progressivement se rallier à des modes d'embauche plus formels. En revanche, les petites entreprises privilégient encore aujourd'hui les recrutements par voie relationnelle.

Ce que les salariés nomment volontiers le "piston" recouvre, dans les faits, divers modes de mise en contact d'un candidat et de son éventuel employeur. Car l'embauche par relation est une arme à double tranchant, dont certains usent par défaut. Ainsi, nous avons vu que ce type de recrutement ne met pas à l'abri d'évincements prématurés ou involontaires de l'emploi. Par ailleurs, si certaines embauches par voie relationnelle se réalisent sans réelle sélection, d'autres n'empêchent pas que se mette en place une véritable procédure, avec toute la batterie des techniques en vigueur dans l'établissement employeur.

Le "piège" de ces recrutements se trouve dans la manière dont la dette s'exprime. Car être embauché après avoir répondu à une annonce de la presse ou de l'ANPE, ou encore par candidature spontanée permet de se mettre en position d'être ou non choisi. Si l'expérience s'avère positive, le candidat est valorisé, car il est en mesure de considérer qu'il possède une réelle valeur sur le marché de l'emploi. Par contre, si l'embauche ne donne pas lieu à une procédure de recrutement, si elle est réalisée sur la seule base de l'inter-connaissance, le salarié n'est plus choisi pour ce qu'il vaut, ou ce

qu'il est, mais à travers un autre : l'intermédiaire. Il ne s'est pas "vendu", il a été "vendu".

Tout se dit chez l'interviewé dans la description qu'il nous donne de sa mise en contact avec son employeur. Cela se résume en deux positions opposées : il est choisi ou il est placé. Dans le premier cas, il est sélectionné, soit effectivement, car il passe par des procédures discriminantes, soit indirectement, car l'employeur manifeste envers lui un désir d'embauche justifié par ce qu'il est. En revanche, s'il est placé, à savoir si un chef d'entreprise accepte de l'embaucher - souvent à l'essai - après qu'un tiers l'aït introduit auprès de lui, le candidat se trouve pris dans le piège d'une dette qui, parfois, ne le concerne pas. Car de quoi un employeur peut-il être redevable auprès d'une personne qui lui propose un salarié ? Pourquoi alors accepte-t-il de l'embaucher ? La relation qui est au départ de l'embauche échappe au salarié et, dans une moindre mesure, à son employeur, et le résultat n'est pas toujours une "réussite".

L'histoire de Karim est significative de ce type de parcours. Agé de 22 ans, Karim est sorti de l'école à 15 ans pour faire un CAP de mécanique en réparation de cycles et motocycles. Fortement influencé par sa mère, divorcée, le seul goût de la moto guide son choix de formation. La réalité du métier de mécanicien est différente de ce qu'il espérait, et il ne se plaît pas dans cette voie. Témoin durant son service militaire d'un tragique accident de moto qui coûte la vie à un de ses camarades, il jure de ne plus toucher à ces engins, et décide d'orienter différemment sa vie professionnelle.

Il raverse de gros problèmes familiaux, et est placé à la fin de ses études dans un foyer. Dans le même temps, il quitte un petit travail de représentation qui lui procurait un revenu minimum. Isolé et sans argent, il part à l'armée. A son retour, il connaît une période de "galère" : *"pas de logement, rien du tout, à la rue, dehors"*. Son jeune demi-frère, qui obtient un appartement dans un foyer, accepte alors de l'héberger.

Il ne met pas à profit cette période pour chercher du travail : *"ah non, parce que je déprimais trop, j'avais pas la tête à chercher"*. Il s'y décide un peu plus tard, après s'être brouillé avec son frère et s'être, à nouveau, trouvé sans logement : *"j'ai trouvé un ami à moi, un ami à moi qui m'a, ses parents m'ont hébergé chez lui pendant deux mois et ces gens-là"*

connaissaient du monde dans une boîte d'intérim dans le milieu de la restauration. Donc ils m'ont envoyé dans cette boîte-là, et à cette boîte-là on m'a proposé d'aller, de travailler dans les restaurants et puis on m'a offert une place en or : aller travailler au R à La Baule". Si l'agence d'intérim lui a demandé des renseignements, il met surtout en avant le réseau d'interconnaissance qui l'a amené là : " le responsable de la boîte d'intérim en question qui connaissait les gens qui m'avaient envoyé, ils m'ont demandé si ça m'intéressait, j'ai dit oui. Ils m'ont demandé pourquoi, ben, parce que j'aime le contact avec le client, parce que j'avais envie de bouger de Nantes. De toute façon, j'ai... si j'étais resté, je sais pas si j'avais... si j'aurais eu un autre poste donc... même en plus le fait de partir, ça m'intéressait, quoi."

Embauche par relation, oui, mais pas démarche volontaire pour autant. Il est envoyé par "des gens" dans une agence d'intérim, qui l'envoie dans un restaurant. On voit ici que les relations sont parfois un "pis-aller" et ne représentent pas nécessairement la "voie royale" d'une embauche.

Conscient de l'opportunité que représente cet emploi, Karim cherche à satisfaire ses employeurs. Il reste deux mois dans ce restaurant, qui change de direction, à la suite de quoi il rencontre de gros problèmes relationnels. Il met cela sur le compte d'un racisme ouvert du personnel, à l'égard de son nom - tunisien -. Il se querelle avec le maître d'hôtel et démissionne : "parce que je me suis fait insulter dans la pièce où il y avait tous les invités, je me suis fait traiter de tous les noms et puis j'ai dit bon ben, ça suffit, je pose ma veste et puis je m'en vais. En plus mal poli."

Il rentre sur Nantes et retourne à l'agence d'intérim, qui l'envoie alors sur Vannes. Là, il travaille au noir dans un, puis deux restaurants, et par manque de travail, doit quitter son emploi : "enfin, ça m'a bien plu quand même, j'ai vu pas mal de beau monde". Il retourne sur Nantes et est hébergé chez une des ses tantes, qui a huit enfants. Il se met alors à chercher activement un travail et use pour cela de trois moyens : les petites annonces locales, l'ANPE et les agences d'intérim. Il cherche un peu par candidatures spontanées dans la restauration mais abandonne vite. A force de se présenter aux agences d'intérim, il obtient une mission par Manpower dans une imprimerie d'une centaine de salariés, comme manutentionnaire. Le métier lui plaît, et à l'issue de sa mission de trois jours, celle-ci est renouvelée pour trois mois. Il sait qu'il peut se stabiliser dans cet emploi,

puisque certains de ses collègues travaillent dans l'établissement depuis neuf ans comme intérimaires.

L'arrivée d'un nouvel intérimaire est racontée comme l'incident déclenchant son départ précipité : *"parce que moi j'avais besoin de la place où il était pour, poser des palettes, puis il voulait pas se pousser, il voulait pas s'enlever ! je lui ai demandé gentiment plusieurs fois, il a pas voulu, il a rien voulu faire, puis en plus il me narguait alors, j'ai craqué"*. Il se bat et perd son travail. La place, qu'il demandait à son collègue de lui faire, il l'a perdue, se laissant abuser par le statut si particulier des intérimaires, et pris au piège de la concurrence entre travailleurs temporaires.

Après d'autres péripéties - déménagements, petits boulots, chômage - il trouve un emploi de nettoyeur industriel par une petite annonce : là encore dernier espoir, puisqu'il était en foyer pour un mois, et devait, durant ce délai, trouver du travail. Il y reste neuf mois, et si les tâches ne lui plaisent pas tellement, il sympathise avec ses collègues et ses supérieurs. Cette relative stabilité lui permet de louer un studio et de faire connaissance avec une amie. Les parents de celle-ci se préoccupent alors de l'avenir de leur gendre et le font entrer dans une autre entreprise pour occuper ce qu'il tient à nommer, non comme un emploi, mais comme *"un poste, un poste valable !"* Il s'agit d'être soudeur assembleur dans une fabrique de flexibles hydrauliques.

A cette occasion, il a un entretien avec le chef d'entreprise, qui a duré environ une heure : *"il m'a demandé d'abord, tout ce que, mes études, ce que j'avais fait, si j'avais fait l'armée, il m'a même demandé si j'étais réformé hein pfff !! j'ai dit oui. Il me dit, vous avez été réformé quoi ? bon P4 pfff!!! Ouais, parce que pendant que j'étais à l'armée, je me suis fait réformer à la suite de ce qui s'est passé là, l'accident en moto, et pis euh, parce que c'était dans une mauvaise période."* L'entretien se poursuit par une visite des locaux : *"il m'a montré tous les postes, et vu que c'est des amis aux parents de mon amie, donc, ben ça passait bien, quoi. On s'entendait bien"*.

Que ce soit dans ce récit d'embauche ou dans les précédents, les recrutements dont il a été l'objet ne sont jamais pour lui une occasion de valoriser ce qu'il est et ce qu'il sait faire. Par deux fois, il trouve du travail en

arguant qu'il n'a plus rien, et qu'il lui faut travailler pour s'en sortir. Mais jamais il ne met en avant ses qualités propres. Quand il est embauché, de même, il fait en premier lieu état des circonstances de son embauche, en mettant en avant son caractère "obligé". Pour ce poste également, la décision lui semblait prise avant même l'entretien. Ce sont les parents de son amie qui avaient fait le travail à sa place.

Un poste, valable certes, et dont il dit avoir tout fait pour le garder. Mais il a pour contremaître un de ses anciens compagnons de lycée professionnel. Celui-ci aurait voulu faire entrer son frère dans l'entreprise, et n'était pas content que son patron lui ait préféré une relation de ses relations. Au moment de décider, à l'issue de la période d'essai - qui avait la forme d'un CDD -, si Karim pouvait ou non rester dans l'entreprise, les choses se passent mal entre les deux collègues et finissent en bagarre. Il se retrouve donc au chômage, mais les parents de son amie, toujours vigilants, lui trouvent à nouveau du travail dans une petite imprimerie.

Pour la première fois, et malgré un cursus déjà chargé de recrutements divers, Karim a le sentiment d'être véritablement soumis à une procédure de sélection : *"parce qu'il me posait plus de questions, quoi. Il lui fallait plus de renseignements que ça pour voir ce que je valais (...) tout ce que j'ai fait de A à Z, depuis le départ. Tous mes boulots, ma formation donc, pourquoi j'ai été réformé à l'armée, ça de toute façon je pense pas que ça va jouer dans... dans mon... dans mon embauche. Puis, il me testait quoi ! (...) des questions un petit peu tordues.... un petit peu dures à répondre, quoi... pourquoi j'étais parti de chez moi, par exemple, alors que ça, je vois pas ce que ça vient faire trop là dedans. (...) mais j'étais, j'avais pas le choix de toute façon non plus, parce que en plus je pouvais pas... je pouvais rien dire du fait que je suis rentré par les parents de mon amie."*

Simulacre d'entretien où tout ce qui a valeur de test le renvoie à des périodes douloureuses de sa vie, et par lesquelles il aurait bien du mal à fournir une image valorisante de lui-même. Il est embauché - comme prévu - pour une période d'essai d'un mois à l'issue de laquelle son patron lui dit qu'il ne fait pas l'affaire et le renvoie à l'ANPE. Après 6 mois de chômage, il est aujourd'hui en formation AFPA.

Le parcours de Karim ressemble à une succession de "ratages", où ses difficultés privées s'entremêlent avec sa vie professionnelle. Le seul emploi où il n'a pas eu de problèmes relationnels et dans lequel il est resté le plus longtemps est le poste de nettoyeur industriel. Il l'a trouvé dans des conditions totalement autonomes. Il n'était alors envoyé ni par des relations ni par une agence d'intérim, mais avait pris directement contact avec l'employeur à la suite d'une petite annonce. Il venait d'entrer dans un foyer où on lui avait donné un mois pour trouver un emploi. Il fut embauché quinze jours après, et raconte cet épisode avec fierté. L'entretien fut court, puis le chef du personnel s'adressa à sa secrétaire pour lui dire : *"celui-là on le prend, il a une tête sympathique"*. Cet emploi est en outre le seul dont il soit parti en bons termes avec son employeur, volontairement, et pour entrer dans une autre entreprise.

L'embauche par relation est à la fois le moyen du riche et celui du pauvre. Pauvre en autres moyens de valoriser ses compétences, pauvre en images gratifiantes à fournir à un employeur autrement que par la médiation de "parrains". La relation qui s'établit au moment du recrutement est décisive. A l'exception de l'entreprise de nettoyage industriel, aucun des entretiens d'embauche de Karim ne lui a laissé supposer qu'il l'avait passé avec succès, car il met surtout en avant des réponses qui l'ont plutôt desservi, comme si la décision avait toujours précédé la rencontre.

Cet exemple permet de prendre la mesure du piège que renferme la simple notification du réseau relationnel comme mode d'entrée dans l'emploi. La "connaissance" passe, pour être efficace et contribuer à une contractualisation durable, par la "reconnaissance": reconnaissance des capacités professionnelles, d'un savoir, d'une expérience, voire de qualités personnelles.

La notion de piston est franchement péjorative, car elle implique l'idée d'un "forcing" de la part du salarié ou de ses "complices" pour accéder à l'emploi. Le pistonné est facilement soupçonné de ne pas mériter le poste qu'on lui accorde, et sa position n'est pas toujours enviable. Il en est autrement quand ce sont les relations qui choisissent leur candidat. Ainsi, Véronique décrit la manière dont son employeur est venu la chercher chez elle : *"j'avais postulé pour d'autres emplois en quelque sorte, car j'étais inscrite dans une agence d'intérim à Nantes, et... le jour où le vétérinaire est venu chez moi - parce*

qu'on se connaissait, c'était un ami de mes parents - le jour où il est venu me demander si je voulais travailler avec lui, il y avait l'agence d'intérim de Nantes qui m'avait contactée pour une même place d'un an, mais là c'était un remplacement, c'était pas un poste fixe et bon... c'était à Nantes. Et j'ai donc refusé parce que moi, chez le vétérinaire, c'était pas loin de chez moi, donc j'ai accepté au plus près pour avoir le moins de frais possible."

Au contraire de Karim, qui se sentait à chaque fois contraint par les tiers qui l'avaient introduit chez son futur employeur, Véronique est sortie renforcée par le choix qu'elle a fait, et pour lequel elle n'a pas senti de pressions extérieures. Gratifiée par cette première expérience professionnelle, la jeune femme est restée plusieurs années chez le vétérinaire, puis s'est mise à la recherche d'un nouvel emploi qui lui donnerait des possibilités de promotion. Une fois celui-ci trouvé, elle a démissionné de son premier poste.

La situation de l'embauche par relation mérite que l'on s'y attarde, tant elle paraît, dans les enquêtes, ambiguë. Elle ne constitue, dans les faits, la "voie royale" du recrutement, que si elle est intégrée à un processus de recherches élargies, et qu'elle se présente au candidat comme une possibilité parmi d'autres, comme un véritable choix. Mais les relations, nous l'avons vu, concernent également une grande partie de demandeurs d'emploi qui n'ont pu être introduits dans une entreprise qu'au prix de l'intervention de médiateurs, dont ils restent, toujours, redevables. En "donnant" une place à un autre, ces intermédiaires lui enlèvent la possibilité d'occuper pleinement la place ainsi offerte, d'être celui qui "mérite" d'occuper le poste.

Ainsi, les moyens d'obtention d'un emploi structurent, sur le long terme, les représentations que les salariés se forgent progressivement de cette place qu'ils occupent. A travers des méthodes de sélection, s'expriment les supports symboliques d'une reconnaissance sociale, et pas uniquement professionnelle. Si l'on ne peut avancer l'idée que l'ouvrier s'identifie à un outil, ou que le cadre est assuré de posséder une personnalité hors du commun, ce qui ressort de cette étude, ce sont les représentations par lesquelles les salariés projettent les critères de leurs employeurs, comme autant de rationalisations - parfois scientifiquement argumentées - de leur

valeur sociale. L'ouvrier se situe dans cette "zone de l'activité technique", décrite par Halbwachs, dans la mesure où il perçoit, de la part de ses recruteurs, un intérêt essentiellement technique porté à sa candidature. De même, le cadre peut prétendre appartenir à la "zone des relations personnelles" si l'essentiel des procédures de sélection qu'il a directement subies s'argumente autour de sa valeur en tant qu'individu.

Les modes d'embauches se présentent alors comme de vastes espaces projectifs dans lesquels s'expriment des normes évaluatrices permettant, aux employeurs comme aux salariés, de se repérer à l'aune de critères dépassant la sphère des compétences professionnelles, au sens technique du terme. Les groupes sociaux, étalonnés sur ces échelles de la valeur socialement dominante, s'y retrouvent, se construisent, se développent, et assurent ainsi la permanence de leur position.

Position privilégiée, au regard d'autres groupes, dont l'existence n'apparaît pas sur ces échelles, parce qu'ils en sont, par définition, exclus. Entre la situation de recherche d'un emploi et celle de "l'exclusion", un écart se creuse dans les représentations sociales, contribuant ainsi à classer, repérer et raconter le chômage à partir des normes de l'embauche.

IV.C Les revers de l'embauche

L'enquête que nous avons réalisée auprès des salariés interrogeait des modes d'embauche, et cernait alors des situations ayant permis, le plus souvent, l'obtention d'un emploi. Quand le recrutement se solde positivement pour le candidat, il contribue à renforcer des représentations qui agissent sur les modes d'occupation de cet emploi. Mais, pour un candidat recruté, il y a de nombreux "recalés". Et pour un candidat averti de l'offre d'emploi, d'autres, non moins nombreux, n'y ont pas accès. Le moment de l'embauche concrétise cette ligne de fracture qui divise la population des "actifs" entre ceux qui ont un travail et ceux qui n'en ont pas.

Ceux qui n'en ont pas sont, tour à tour, appelés les chômeurs, les sans-emploi, ou les demandeurs d'emploi, les DELD ou les DEFM, les publics en difficulté d'insertion, voire les "bénéficiaires" de Dispositif. Tout dépend ici du point de vue duquel on se place : point de vue du citoyen, point de vue de l'employeur, point de vue de l'administratif, point de vue du politique. Mais pour tous, "ces gens-là" posent problème. A travers les interrogations dont ils sont l'objet, s'expriment quatre prises de positions essentielles, qui justifient, aux yeux des responsables locaux et nationaux, que des mesures particulières soient mises en place à leur intention. Mesures, qui, in fine, définissent aussi un angle d'approche des questions que pose le chômage, non pas tant aux chômeurs, qu'aux groupes sociaux représentés dans le "monde du travail".

La première prise de position serait de dire, en bref, que les chômeurs sont chômeurs parce qu'ils ne savent pas faire grand chose. Les chiffres sont là pour montrer que moins on a de compétences, de savoirs et d'expériences, moins on a de chances de trouver du travail. La réponse coule de source : il faut leur apprendre un métier. La formation pour tous devient alors un "droit" qui supplée celui de l'emploi pour tous¹.

La seconde est plus nuancée. Les chômeurs savent sans doute faire quelque chose, mais ce qu'ils ont appris ne correspond pas - ou plus - à ce dont les

¹ CAM P., DUBERNET A.C., *Quand l'insertion professionnelle fait loi : l'exemple du Crédit-Formation Individualisé*, Communication au colloque « Crises et métamorphoses ouvrières », Lersco, Nantes, octobre 1992

entreprises ont besoin. La preuve en est que ces dernières cherchent des candidats pour certains postes qu'elles n'arrivent pas à pourvoir, alors que les demandeurs d'emploi sont pléthore pour d'autres postes en voie de disparition. La solution est plus complexe : la formation bien sûr, mais pas n'importe laquelle, il faut qu'elle réponde aux besoins des entreprises.

La troisième consiste à remarquer que, au vu de la situation de ces chômeurs, souvent en prise avec des problèmes sociaux, familiaux etc., ou des jeunes, qui n'ont que peu de connaissances du monde du travail, les uns et les autres sont - ou deviennent - inaptes à s'insérer dans le marché du travail. Tout d'abord ils ne savent pas passer l'épreuve du recrutement, et ensuite ils sont incapables d'être réellement efficaces s'ils obtiennent un poste. Les réponses sont alors multiples : d'une part on va "préparer" ces publics, en les faisant passer par des sessions "d'insertion sociale", de "préparation à la recherche d'emploi" et autres mesures de soutien. D'autre part, les entreprises vont bénéficier d'aides financières à l'embauche de ces publics "désinsérés", afin de compenser le manque à gagner que génère, dans les premiers mois, l'embauche de salariés peu "rentables".

Enfin, la quatrième explication est plus simple et se résume dans le constat que les chômeurs sont formés en grande partie de personnes ne voulant pas travailler. Les débats entre "vrais" et "faux" chômeurs¹ sont un euphémisme de ce point de vue, relativement peu défendu sur la scène publique mais de plus en plus présent dans bon nombre de discours de responsables administratifs et politiques. Cette position est argumentée par le récit de situations où des demandeurs d'emploi en difficulté ont refusé d'occuper des postes qui leur avaient été proposés. D'autres récits font état du peu de gratifications qu'entraîne, pour un employeur, l'embauche d'un chômeur sans revenu. L'ANPE elle-même utilise des catégorisations qui recoupent peu ou prou ces distinctions entre chômeurs "actifs" et chômeurs "passifs".

Chacune de ces explications, prise séparément, semble simpliste, voire caricaturale. Mais elles sont les unes comme les autres fondées sur des observations concrètes, et poursuivent l'objectif de proposer des modèles explicatifs de ce clivage entre deux mondes. Nous laisserons de côté les deux

¹DEMAZIERE D., *Le chômage en crise*, op. cit. p. 50-51

premières explications. Non qu'elles ne méritent pas d'être interrogées, mais elles touchent à des théories qui mettent en cause une vision "adéquationniste" entre emploi et formation. En d'autres lieux et en d'autres temps, ce sujet est largement discuté¹.

Les deux autres analyses du processus d'exclusion du travail mettent en scène, plus ou moins explicitement, les rapports qui se nouent entre employeurs et salariés lors d'une opération de sélection. Dans ce sens, l'embauche et son cortège de représentations y sont largement impliqués. C'est pourquoi nous interrogerons ici la question du chômage à partir de deux points de vue : d'une part celui des conditions discriminatoires de l'embauche, en reprenant de manière synthétique un certain nombre d'observations déjà détaillées au cours de ce travail ; d'autre part celui de la position face au travail qu'occupent les postulants à l'emploi.

IV.C.1 Le recrutement, facteur d'exclusion ?

Pour qu'un recrutement ait lieu, il faut que plusieurs conditions soient réunies. La première, apparemment évidente, est liée à l'existence d'emplois à pourvoir. Que ces emplois donnent lieu à une offre formalisée ou qu'ils n'existent que potentiellement dans un établissement, si l'employeur n'a aucune possibilité d'embauche, il n'y a pas de recrutement. La deuxième est liée à l'existence de postulants. En effet, il faut qu'il se trouve au moins une personne à vouloir occuper un poste offert pour que celui-ci donne lieu à un recrutement. La troisième, plus complexe, se situe dans les possibilités de rencontre entre un employeur et un candidat. Possibilités concrètes - il leur faut être mis en contact l'un avec l'autre - et abstraites - il faut qu'ils se "conviennent" mutuellement.

Ainsi, les principes de l'embauche structurent-ils les formes selon lesquelles l'intégration d'un nouveau salarié peut s'opérer dans une entreprise. Leur analyse met en évidence l'émergence de modes de pensée qui trouvent,

¹CEREQ-COLLECTION DES ETUDES N°59, mai 1991, *Régions formation emploi : démarches et méthodes*, BIRET J., GENSBITTEL M.H.(eds)

dans une représentation de la place dévolue à chaque groupe social, les justifications de la sélection. Ce sont aussi ces modes de pensée qui contribuent à donner à "l'exclusion" des formes spécifiques, directement liées à la notion "d'insertion". Mais ces formes suivent les contours des lignes de clivage qui déterminent les conditions d'accès à un emploi, et tiennent peu compte des situations réellement vécues par les personnes qui n'appartiennent pas au "monde du travail". Dès lors, la violence discriminatoire de la situation d'embauche s'impose comme la concrétisation argumentée d'une "impossible rencontre" entre des collectifs stigmatisés par "l'exclusion", et des employeurs aliénés à des définitions rationnelles de leurs "besoins".

1/ Les principes de l'embauche

La pénurie d'emploi, liée à une conjoncture économique donnée, ne peut à elle seule expliquer la barrière discriminante que représente l'embauche. En effet, s'il s'agissait simplement d'un manque quantitatif de postes offerts, on assisterait, sans doute, à une progression importante du chômage, mais celui-ci pourrait être défini comme un "surplus" d'actifs, possédant, par ailleurs, les mêmes caractéristiques que les salariés en emploi. Autrement dit, le manque d'emplois en lui-même ne peut expliquer que l'on assiste à une véritable ségrégation sociale qui touche des groupes d'individus stigmatisés - par l'âge, le sexe, de faibles formations, et autres handicaps sociaux -, et qui creuse un écart grandissant entre les actifs "insérés" et mobiles, passant éventuellement par des chômages courts, et les actifs "marginalisés", dont la durée d'inactivité est en augmentation. Cette pérennisation du chômage n'est pas le simple résultat d'une limitation des offres, puisqu'elle ne se constate pas dans tous les pays occidentaux touchés par la crise économique, mais est une caractéristique des pays de la CEE, à l'exception du Royaume Uni et de l'Allemagne¹.

L'embauche apparaît surtout comme une barrière sélective à travers laquelle certains ne passent quasiment plus. Elle contribue à répartir les individus dans les emplois, selon un principe qui n'est pas réductible à celui des

¹WUHL S., *Les exclus face à l'emploi*, Paris, Syros Alternatives, 1992, p.36 à 42

“quantités disponibles”. Cela pose deux questions essentielles : en premier lieu, cette distribution est-elle concomitante de la crise économique ou s’opérait-elle également, voire sous d’autres formes, au temps du “plein emploi” ? En second lieu, le retour à des conjonctures plus favorables permettra-t-il d’atténuer le mouvement de dualisation qui caractérise aujourd’hui la population active, ou au contraire assiste-t-on à une évolution de fond des principes de répartition du travail entre les agents sociaux ?

Nous n’avons pas ici les moyens de répondre de manière satisfaisante à ces questions. Mais ce que les pratiques de recrutement nous apprennent permet d’en éclairer certaines faces. Celles-ci reflètent les réalités et les valeurs de l’établissement recruteur. Le principe même d’une embauche implique ce mécanisme de normalisation du salarié entrant pour que le recrutement soit efficace. Les travaux réalisés par Madeleine Guilbert et Jean-Pierre Theurier montrent que ce phénomène de modélisation n’a rien d’une nouveauté, mais qu’il procède de la nature même de l’embauche. Si changement il y a, ce n’est pas tant dans ces principes de fond, mais dans les formes selon lesquelles ceux-ci se manifestent.

Car les employeurs ne se situent pas aujourd’hui dans une conjoncture identique à celle des années 60. Elles sont elles-mêmes impliquées dans un réseau de contraintes qui diminue fortement leur champ d’action : introduction dans un groupe, sous-traitance, regroupements de PME, délocalisations, ouverture des marchés internationaux ou tout simplement dépendance étroite d’un contexte économique la gé où l’évolution des pouvoirs d’achats conditionne localement les chiffres d’affaires des artisans et des commerçants. A l’époque des mouvements sociaux de l’après-guerre et jusqu’à la fin des années 70, les employeurs étaient sans doute contraints par des salariés regroupés en syndicats puissants, mais il l’étaient moins par une guerre économique sans merci.

Les conditions dans lesquelles les entreprises évoluent aujourd’hui, si elles modifient les règles de fonctionnement interne des établissements, modifient aussi sensiblement les circonstances de l’embauche. L’entrée d’un salarié dans une entreprise met en jeu beaucoup plus que la simple négociation entre un employeur et un candidat. Les règles du maintien d’une structure de production ou de service échappent, en grande partie, aux

dirigeants des petites et moyennes structures. Quant aux grandes, le pouvoir décisionnel suit une hiérarchie de délégations telle que la capacité d'innovation en est considérablement réduite. Dans ce contexte, les recruteurs - employeurs et salariés - fonctionnent sous le regard vigilant d'instances de contrôle dont ils ressentent le pouvoir aliénant. Cette situation n'est pas seulement le reflet de positions concrètement identifiables, comme on peut le repérer dans les grandes firmes. Le contexte difficile dans lequel se débattent les dirigeants de PME suffit à créer une situation d'aliénation à un pouvoir non identifié, mais aux mailles duquel ils se sentent pris.

Parce que le pouvoir échappe aux dirigeants, parce qu'employeurs et salariés connaissent un ennemi commun vaguement nommé "conjoncture", les conflits du travail quittent la scène des établissements, comme s'ils n'y avaient plus de place. Reproduisant auprès de ses salariés un mode de contrainte auquel il se sent - se sait - soumis, l'employeur aujourd'hui a tendance à reproduire, à travers ses méthodes d'embauche, les degrés d'exigence et d'insécurité qu'il perçoit pour lui-même. La précarité des statuts d'embauche, la crainte de l'erreur de recrutement, l'élévation des critères, les impitoyables profils sélectifs, tout cela peut être compris comme un reflet de l'image que les recruteurs se forgent de leur entreprise, ou de celle qu'ils représentent. Les pratiques sélectives sont de plus en plus normées, mais elles le sont en rapport avec des règles normalisantes qui dépassent les structures économiques, et les contraignent.

Ces pratiques ne relèvent pas seulement de principes économiques rationnels. Elles procèdent également de ce que le recrutement met en scène une symbolique du lien : lien économique pris dans le lien social en ce qu'il le représente. Dans ce contexte, l'apparente liberté dont jouissent aujourd'hui les employeurs, sur le plan des applications des contrats de travail, n'est peut-être qu'illusion. Elle reproduit plus sûrement l'impossibilité pour bon nombre de recruteurs de se libérer de chaînes dont ils identifient mal les détenteurs. Les chefs d'entreprise dirigeant les PME et les cadres responsables des recrutements ne sont pas des théoriciens de l'économie. Leur représentation des conditions dans lesquelles ils doivent opérer est directement liée à leur expérience, et aux situations concrètes qu'ils rencontrent. Le désengagement de l'employeur dans l'embauche, dont nous avons mis en évidence les applications à la fois dans les pratiques

sélectives - utilisation massive d'outils standardisés et de discours normatifs - et les modes de contractualisation - passage par des contrats temporaires, voire intérimaires -, montre que ce dernier n'a plus les moyens symboliques d'engager son identité dans la contractualisation salariale.

Cette façon de considérer les principes présidant à un recrutement permet de mettre à distance les données quantitatives de la question du chômage. Elle introduit la notion de modification des places occupées par les recruteurs, qui suit un mouvement indépendant de celui du nombre d'emplois disponibles. Dans ce sens, il apparaît illusoire de considérer que la fragilité des statuts d'emploi et les difficultés d'insertion que connaît une frange de la population active se résoudraient spontanément avec une amélioration des conditions économiques. Ce sont les bases de la relation sociale, qui se noue à travers une embauche, qui sont ici en jeu. Car, en imposant aux candidats à l'emploi les règles auxquelles ils sont eux-mêmes soumis, les recruteurs mettent en œuvre une représentation idéalisée de la performance salariale, à la mesure des lois de la performance productive qui les modèlent.

Les mécanismes de l'embauche ne doivent sans doute pas être compris comme de simples procédures d'accès à l'emploi. Car, au-delà de l'obtention d'un poste de travail, c'est l'acquisition d'une place sociale, et du sens de cette place, qui est mise en jeu. Les recruteurs ne sont que les porte-parole des formes de reconnaissance sociale qui agissent dans la société - civile et non économique - à laquelle ils appartiennent. Ils contribuent, plus sûrement qu'à procurer une source de revenu, à structurer une vision de la valeur sociale, qui se repère à partir d'oppositions simples comme le "dedans" et le "dehors", "l'interne" et "l'externe", "l'insertion" et "l'exclusion". Le corps de l'entreprise n'est que le modèle réduit d'un corps social, où, par l'accès au travail, s'élabore une définition de l'humanité. En associant à la compétence professionnelle des critères de valeur individuelle, de "personnalité", les recruteurs désignent, tout comme les "sauvages", les limites de l'accès à un statut "d'être humain".

"L'humanité cesse aux frontières de la tribu, du groupe linguistique, parfois même du village ; à tel point qu'un grand nombre de populations dites primitives se désignent d'un nom qui signifie les "hommes" (ou parfois - dirons-nous avec plus de discrétion - les "bons", les "excellents", les "complets"), impliquant ainsi que les autres tribus, groupes ou villages ne

*participent pas des vertus - ou même de la nature - humaines, mais sont tout au plus composés de "mauvais", de "méchants", de "singes de terre" ou d'"œufs de pou".*¹ L'anthropologue arrive à déceler, dans le vocabulaire utilisé par les autochtones qu'il observe, la portée ethnocentrique d'une représentation sociale dualiste. Cette position est favorisée par le statut de "fantôme" auquel est assigné l'étranger, dont le représentant de la civilisation occidentale fait partie. Pour l'ethnologue, il est d'autant plus facile d'analyser "l'exclusion" dont il est l'objet, qu'il garde, dans son propre système de représentations, l'assurance de faire, bel et bien, partie de l'humanité.

Les représentations dualistes de notre société entraînent, elles aussi, leur lot de déshumanisation de groupes définis essentiellement par leur "exclusion", à savoir par leur non-appartenance au groupe des "meilleurs", des "performants", des "rentables", des "utiles". Représentations qui musèlent les individus ainsi stigmatisés, privés de parole, car privés d'existence sociale. Mais, ces "étrangers" dont nous entendons si peu de choses, comment se situent-ils dans la société qui les a produits, comment réagissent-ils à ce silence imposé par les "autres", ceux qui, socialement, existent et parlent d'eux ?

2/ Les formes de l'exclusion

On sait-bien, aujourd'hui, repérer les caractéristiques des groupes menacés par le non-emploi. S'y mêlent des critères d'âge - jeunes et vieux -, de sexe - les femmes -, de race - les immigrés -, de niveau de formation - les non-diplômés -, mais aussi un certain nombre de facteurs moins formels : fragilité sociale et affective, santé déficiente, milieu familial éclaté, habitat péri-urbain, etc.. A cela s'ajoutent des contextes locaux plus ou moins dynamiques concernant l'emploi, et des structures institutionnelles remplissant inégalement leur rôle d'accueil et d'orientation.²

¹ LEVI-STRAUSS C., *Race et histoire*, Unesco, Paris, Éditions Gonthier, 1961, p.21

² *L'insertion professionnelle des jeunes de bas niveau scolaire, trajectoires biographiques et contextes structurels*, DEMAZIERE D., DUBAR C. (eds), op. cit., en particulier le chapitre III

La question de savoir qui ils sont ne se pose d'ailleurs presque plus. En les nommant explicitement, en décrivant ce qu'ils sont à partir de ce qu'ils ne sont pas, les circulaires présidant aux nombreux dispositifs d'aide à l'insertion en donnent des définitions qui contribuent à en faire une catégorie "classique". Les mesures censées les aider à trouver un emploi sont basées sur cette prénotion du manque¹ : il leur manque quelque chose, il faut le leur donner. Si cela n'est pas possible, on donne alors aux entreprises pour qu'elles soient dédommagées d'avoir embauché un "déficient". Car accorder une aide à l'embauche revient à accréditer, voire à officialiser l'incompétence d'un salarié, sur cette seule définition. Les contreparties financières sont accordées à toutes les entreprises, mais pour certaines catégories d'embauchés. La déficience est identifiée, on sait où elle se trouve, c'est là que le mal ronge.

Alors, posons-nous la question : qui ne trouve pas d'emploi ? Les nombreuses statistiques émanant des enquêtes de l'INSEE et du CEREQ, du Ministère du Travail, de l'Agence pour l'Emploi ou des Observatoires Régionaux sont toutes unanimes et mettent à chaque fois les mêmes critères en évidence. Sont plus souvent chômeurs que les autres : les jeunes, les immigrés, les travailleurs vieillissants, les sortants de prison, les femmes, les handicapés, les illettrés. Toutes ces catégories sont considérées à fort risque d'exclusion, avec les chômeurs de longue durée, les Rmistes et les personnes ayant de très faibles revenus². La question du chômage amène celle de l'exclusion, et trouve le plus souvent, dans une typologie des groupes touchés, un embryon de questionnement du problème. Or, de telles mises en catégories permettent sans doute de mieux savoir qui sont ces personnes, mais ne disent rien sur ce qui les a amenées à leur situation précaire.

L'exclusion, nous dit le petit Larousse, est "*l'action d'exclure*". Action donc, qui nous amène à interroger le mot *exclure*. Celui-ci comporte trois sens

¹DUBAR C. (ed), *L'autre jeunesse, jeunes stagiaires sans diplôme*, Lille, PUL, 1987, p. 229 : "*Originaires de familles considérées comme perturbées, précocement stigmatisés par l'échec, la relégation ou l'inadaptation scolaires, ils (les jeunes "à risque") constituent, dans le dispositif, le public prioritaire des stages d'insertion et la clientèle des "adaptateurs sociaux" qui les définissent en terme de cumul de "manques", de "ruptures" et de "handicaps"*".

²D. FERRAND-BECHMANN, « la face cachée des solidarités », dans FEREOL G. (ed), *Intégration et exclusion dans la société française contemporaine*, Lille, PUL, 1992, p.294

proches mais distincts : *"renvoyer, mettre dehors ; ne pas compter dans un ensemble ; être incompatible avec"*. Duquel de ses trois sens se réclame le vocable d'exclusion appliqué aux chômeurs ? L'action d'exclure assimilée à un renvoi est produite par celui qui exclut. La deuxième acception, en revanche, renverse l'action du côté de l'exclu : il n'est pas dedans. La troisième enfin, fait référence à une loi, à un tiers régulateur qui dicte les normes de la compatibilité.

Les individus privés durablement d'emploi sont-ils exclus par d'autres - et alors, lesquels -, se séparent-ils du travail d'eux-mêmes, ou sont-ils victimes d'une inadéquation de fait - de nature ? - entre ce qu'ils sont et ce que sont les salariés ? On le voit bien ici, le vocable d'exclusion contient en lui-même le sens d'une question dont dépend celui de la réponse. Car le choix - souvent implicite - de l'une ou l'autre de ces acceptions, détermine des problématiques de la "lutte contre l'exclusion" radicalement opposées. Dans la pratique, cela peut se résumer en ces mots : l'exclusion est-elle produite par les lois du travail, ou en fait-elle inmanquablement partie ?

Exclusion et insertion se définissent à partir d'une représentation dichotomique des situations face à l'emploi. Il s'agit surtout ici de faire état de facteurs, ou de variables, plus que de situations individuelles clairement décrites. Mais ces critères, qui contribuent à définir la situation de "l'exclu", relèvent d'une construction mythologique, qui consiste à définir le tout par une de ses parties. Dans ce sens, les dispositifs dits d'insertion contribuent à créer l'exclusion, en tant que mythe argumentant en faveur de la "sélection naturelle" opérant aux portes des entreprises.

L'exemple du critère de l'âge, comme principe de définition des publics-cible des dispositifs, illustre bien ce mécanisme. L'âge constituerait un handicap dans l'accès à l'emploi. Globalement, on assimile la "zone de risque" à la tranche 16/25 ans, et plus précisément aux premières années suivant la sortie du système éducatif. L'âge est aussi un handicap pour les plus âgés. Le "seuil" tend même à diminuer, rendant le reclassement des plus de 40 ans difficile. Il est évident alors que l'âge, critère commun, ne joue pas dans les mêmes conditions son rôle discriminant pour les plus jeunes et pour les plus âgés. Pour les plus jeunes, il est expliqué par un déficit d'expérience, et pour les plus âgés, par un coût important associé à une rentabilité diminuée.

Ces explications ne sont que le produit de raisonnements qui se fondent, à partir d'un repérage des caractéristiques de la population des demandeurs d'emploi, sur le constat d'une corrélation statistique entre les probabilités, pour un individu, d'être au chômage, selon son âge. Il s'agit donc d'une relation artificielle - tirée de classes statistiques préétablies - dont est déduite une relation causale. "L'effet de connaissance" tiré de cette relation statistiquement établie, appelle cependant, d'un point de vue sociologique, l'apport d'autres faits qui viennent l'étayer : *"L'effet de connaissance présente, en sociologie, comme en d'autres disciplines, une tout autre structure que l'énoncé informatif, même lorsqu'on en prend pour exemple les énoncés scientifiques les plus simples. Sa forme logique ne peut être définie sans faire intervenir des opérations de re-conceptualisation effectuées sur des informations de base par une question conduisant à mettre en relation des énoncés descriptifs les uns avec les autres et non plus seulement un énoncé avec la réalité empirique qu'il décrit"*¹. Nous ne pouvons en effet nous satisfaire du constat de l'impact de l'âge sur les situations de chômage, sans nous interroger sur la réalité d'une telle ségrégation telle qu'elle se produit sur le terrain, à savoir en tant que critère discriminatoire à l'embauche.

Or, les recruteurs ne se posent la question de l'âge qu'à posteriori, et la sélection qu'ils opèrent prend tout son sens dans la définition de ce qu'ils appellent leurs "besoins", et non d'un type particulier de candidats. Il nous faut alors revenir aux mécanismes présidant à l'embauche, mécanismes qui mettent, avant tout, en cause l'employeur. De ce point de vue, l'âge du salarié n'a pas de poids. Les employeurs poursuivent souvent l'objectif d'équilibrer la pyramide des âges de leur personnel, et le plus souvent, ils souhaitent la rajeunir. La jeunesse n'est pas en cause dans les argumentations internes de la sélection. En revanche, le principe même du recrutement, qui tend à conforter narcissiquement la position de l'employeur, et donc procède d'images en miroir, met les candidats non expérimentés en position de faiblesse vis-à-vis de leurs concurrents déjà en poste. En proposant à leur futur employeur une image "active", en se décrivant à partir de ce qu'ils font, et donc ce qu'ils sont reconnus, déjà, être,

¹PASSERON J.C., *Le raisonnement sociologique*, op. cit. p. 34. Passages soulignés par l'auteur.

les postulants arguant d'une expérience professionnelle ne peuvent qu'être, en priorité, recrutés. Les jeunes demandeurs d'emploi, ou les chômeurs de longue durée risquent, quant à eux, de susciter chez leur interlocuteur des projections qui mettent en cause les supports sociaux de la reconnaissance professionnelle. Ces supports ne sont pas, dans le secteur privé, légitimés par des équivalents formels d'acquisition de certifications scolaires ou d'antécédents de carrière. Il se construisent par analogie aux situations présentes.

La sélection, qui se dit supportée par l'âge des candidats, est en fait une des conséquences de la concurrence accrue entre les postulants, laquelle découle de la diminution des offres d'emploi. Mais si cette sélection s'effectue dans ce sens, c'est aussi parce que l'embauche obéit à des mécanismes plus profonds, qui ne doivent rien à la conjoncture. Le recrutement, en lui-même, ne change pas. Ce sont ses conditions qui se modifient, entraînant alors leur lot de bouleversements sociaux, parmi lesquels les difficultés d'accès au travail pour les plus jeunes.

Parce que l'âge a été très rapidement, identifié comme un des critères définissant les populations "en difficulté", il a fait l'objet d'une stigmatisation précoce à travers les dispositifs d'insertion proposés aux plus jeunes. Dispositifs 16/18 ans, puis 16/25 ans, puis encore pour les plus de 50 ans, l'âge est devenu un élément incontournable de la définition de l'exclusion. Du même coup, il a permis que soit occulté, autour d'une donnée physiologique et "objective", l'ensemble du processus ayant abouti à ce que puisse être mise en évidence une relation statistique entre l'âge et le chômage. En retour, et c'est précisément en cela que l'on peut parler d'une mythologie de l'exclusion, la discrimination à l'embauche n'est plus expliquée que par des représentations sociales de l'âge : la moindre expérience professionnelle des jeunes et la faible rentabilité des vieux.

Mais, parce que l'âge est un des composants essentiels du mythe, il vient, en retour, éclaircir les procédures discriminatoires à l'embauche. Les employeurs trouvent là des justifications à leur mesure pour recruter les publics déclarés en difficulté sur des contrats précarisants et mal rémunérés. L'exclusion revêt ainsi les formes qui avaient contribué à la définir, radicalisant plus sûrement une représentation dualiste du "marché du travail".

3/ Impossible rencontre ?

Les intérêts des uns ne peuvent se conjuguer avec les projets des autres que si leurs chemins se croisent, et trouvent l'appui nécessaire à la conclusion contractuelle. Il n'y a pas de caractère inéluctable à la marginalisation professionnelle de certains groupes sociaux, sauf à considérer que la Nature est économique et qu'elle fait loi dans tous les cas. Nous prenons ici le parti de considérer qu'elle est le résultat de mécanismes sociaux dont l'évolution s'inscrit dans des représentations collectives dépassant les intérêts individuels.

Pour qu'une rencontre soit possible, il faut qu'il existe des points d'intersection entre des trajectoires, ici socialement distinctes. L'embauche n'est pas systématiquement, nous l'avons vu, générée par des pratiques formelles de recherche de candidats ou de recherche d'employeur. Mais elle est toujours à l'intersection de deux mouvements dynamiques qui rendent probable un recrutement. Les enquêtes que nous avons réalisées, qu'elles retiennent le point de vue de l'employeur ou celui du salarié, montrent que les uns et les autres se positionnent sur des circuits qui fonctionnent de manière sélective. Cette circulation balisée de l'information sur l'embauche évolue dans le sens d'une moindre lisibilité de l'offre, tandis que la demande se fait de plus en plus pressante.

D'un côté en effet, les offres d'emploi proprement dites passent moins souvent par la presse, et celles qui paraissent à l'ANPE sont caractérisées : petits employeurs ou employeurs parapublics, contrats à durée déterminée ou offres dictées par les aides à l'embauche. Ceux qui trouvent un travail par l'Agence n'ont souvent le choix qu'entre des situations précaires, qui, bien souvent, les ramènent à leur point de départ au bout de quelques mois. D'un autre côté, les postulants s'organisent. Ils assaillent les entreprises de candidatures spontanées, ils se présentent aux employeurs, ils se pressent aux portes des agences d'interim, ils se groupent en associations. Les demandeurs d'emploi se montrent, ils sont comptés, et si les chiffres prêtent parfois à discussion, leur comptabilité reste toujours plus fiable que celle des offres d'emploi. Celles-ci sont peu connues, et les statistiques qui les recensent sont toujours aléatoires.

La distorsion entre les offres et les demandes n'est pas seulement quantitative. Elle réside aussi dans la manière dont elles sont traitées par la collectivité. Tout demandeur d'emploi, souvent parce qu'il cherche à être indemnisé, est recensé. Ses droits à l'inscription sont étudiés et ses recherches contrôlées. Du côté des employeurs, rien de tout cela. Ils peuvent chercher en silence, augmenter et réduire leur personnel sans presque rien demander. L'inscription obligatoire à l'ANPE de toutes les offres d'emploi n'a jamais été appliquée. L'aurait-elle pu, au regard du nombre de recrutements informels qui se déroulent dans les entreprises ?

La question de la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi est une des plus cruciales qui soient. Elle explique une partie des distorsions dans l'accès au travail des candidats. La liberté, au nom de laquelle employeurs et postulants rentrent en contact les uns avec les autres, entrave, au bout du compte, la liberté de chacun de rencontrer chaque autre. Car cette question se pose autant pour les recruteurs que pour les recrutés. Paralysés dans leurs décisions par leur position économique et sociale, les employeurs ne renouvellent que peu leurs circuits d'embauche. Ils ont même tendance à se fermer sur des modes privés et restreints. Embauchant peu, ils embauchent moins large, car s'ils ont pléthore de candidats, ceux-ci sont le plus souvent recrutés par la même voie. A une augmentation brute du nombre de candidatures, correspond, dans les faits, une restriction des possibles offerts dans les profils annoncés. Et c'est le degré d'ouverture sur l'extérieur - de l'entreprise -, représenté par l'éventail des choix qui se présentent aux employeurs, qui en est, d'autant, réduit.

Pour les demandeurs d'emploi, l'argumentation est plus simple. Les offres, sont, quant à elles, peu nombreuses, et leur non-passage par des réseaux visibles diminue d'autant les chances d'accès à l'emploi des non-initiés. Ce n'est pas par des stages de formation ou des aides financières aux entreprises que l'on augmentera ces chances, tant que le flou envahissant les opportunités d'embauche continuera à brouiller les chemins d'accès à l'emploi. Car en postulant plus souvent, et sur des postes plus "sûrs", chaque demandeur d'emploi aurait beaucoup plus de chances de se placer qu'en suivant des stages d'initiation aux "TRE".

Si la discrimination à l'embauche commence par l'accès à l'offre d'emploi, elle ne se limite pas à cela. Nous avons vu, tout au long de ce travail,

l'impact sélectif de critères de plus en plus formalisés autour d'une représentation "normale" des candidats privilégiés. Celle-ci, bien sûr, joue très nettement en faveur des salariés en poste, ou des jeunes diplômés. Les taux de placement par voie de presse - moyen qui, par principe, touche également toutes les catégories de chercheurs - font apparaître les chances minorées des candidats les plus éloignés du salariat.

Les recruteurs agissent comme si, justement, il leur était difficile de s'imaginer les conditions dans lesquelles un candidat, ne travaillant pas, peut occuper un poste dans leur entreprise. Cet obstacle est lié à l'impossibilité, pour le recruteur, d'anticiper les compétences d'un individu extérieur à son établissement, en dehors d'une juxtaposition directe entre ce qu'il fait et ce qu'il fera. Ce qui manque alors, n'est pas à chercher chez le salarié, ni même dans l'entreprise, mais entre les deux. Il manque un tiers, référence indispensable à l'accord des parties.

Ce tiers manquant à l'appel, où le trouver ? La législation du travail, en établissant des distinctions définissant les différentes formes de contrat de travail, ne paraît, en définitive, que bien inutilement répondre aux multiples formes individualisées et conventionnelles que prend, sur le terrain, l'embauche d'un salarié. Plus spécifiquement, la législation sur le recrutement, outre son ambiguïté, est mal connue des employeurs comme des salariés, qui ne trouvent pas là un support structurant les formes de leur engagement.

L'école a longtemps permis la régulation des embauches dans la fonction publique. Le diplôme faisait loi, et les répartitions des agents d'État pouvaient se faire à travers la reconnaissance commune de cet ordre collectif que représentaient les niveaux de sortie du système éducatif. Il nous faut ici parler au passé, car on peut, aujourd'hui, mettre en doute la pérennité de ce système, vu vu d'une part du sous-classement des diplômés dans les concours auxquels ils accèdent, et d'autre part, de l'augmentation relative des contrats de travail de droit privé dans les administrations publiques et para-publiques.

En ce qui concerne les établissements privés, l'école peut-elle jouer ce rôle de tiers dans l'embauche ? Autrement dit, la sanction scolaire, signifiée par le

diplôme est-elle suffisamment reconnue par les employeurs et les salariés pour supporter les termes de la négociation ?

La réponse est difficile, car il faut ici faire entrer en ligne de compte deux aspects de la relation entre niveau de diplôme et emploi. D'une part, le caractère sélectif de l'école se répercute largement dans les distributions des salariés : plus on est diplômé, plus on a des chances de trouver un emploi, et plus cet emploi est qualifié. Cependant, on constate que cette protection est de moins en moins reconnue comme telle, puisque la référence à la formation est fortement dépréciée dans les discours des employeurs, ainsi que, dans une moindre mesure, dans les discours des salariés. En outre, il ne s'agit toujours que d'une référence "théorique", "de principe", qui, si elle justifie des prises de position, justifie de moins en moins l'acte d'embauche lui-même. En période de fort chômage, la valeur du diplôme est rapidement supplantée par celle de la proximité à l'emploi.

Le système éducatif ne peut être médiateur que dans une embauche qui met en concurrence des individus qui se trouvent dans les mêmes situations sociales et professionnelles. Mais il procure, dans tous les cas, les critères décisifs - et externes - des premières sélections. Le diplôme n'est pas un tiers agissant mais non inscrit dans un système de référence reconnu. Il est souvent dénié par les employeurs, il se dit moins comme une valeur que comme un outil de sélection.

Les intermédiaires de l'embauche agissent-ils en tiers ? Dans un sens, on peut dire qu'ils occupent cette place laissée vacante à la fois par la législation et par l'école, place symbolique qui argumente de la valeur d'un individu. Encore que tous ne peuvent être considérés de la même manière. L'ANPE est un établissement public, qui se définit avant tout comme une institution créée pour les chômeurs, et représente alors surtout le chômage. Candidats à l'emploi comme employeurs ne peuvent trouver à l'Agence les supports narcissiques de leur mise en relation, puisque le modèle qui y est proposé - la gestion du chômage - contrarie, sur le fond, leurs attentes respectives.

Les tiers les plus agissant dans le recrutement sont les entreprises de travail temporaire. Elles remplissent ce rôle dans le sens où elles fournissent aux employeurs la possibilité, à la fois de se décharger du poids de la sélection - l'embauche temporaire est réalisée par l'agence - et de s'identifier

positivement à son action - celle de recruteur -. Fonctionnant comme des commerçants avec leurs partenaires, les agences d'intérim prennent en charge la partie la plus lourde du recrutement, sur le plan administratif autant que sur le plan symbolique. Elles déchargent le recruteur de son engagement vis-à-vis de son salarié, et le dispensent à la fois d'embarcher et de débaucher. Ce faisant, elles proposent un transfert d'autorité qui est vécu par leurs clients comme un véritable partenariat.

Du côté des salariés, les entreprises de travail temporaire ont sensiblement modifié leurs pratiques. Elles opèrent une véritable sélection, recrutent sur des critères propres, avec des outils spécialement conçus à cet effet. Ce faisant, elles se constituent un personnel qui porte la marque de leur agence avant de porter celle des entreprises qui en disposent. Des procédures de recrutement aux avancements par ancienneté, en passant par les avantages sociaux, les agences d'intérim sont aujourd'hui de véritables gestionnaires de l'embauche. Et si cette embauche est temporaire, elle ne l'est souvent plus que sur le lieu de travail, puisque le personnel de l'agence peut, lui, s'y stabiliser.

Ce qui se produit au sujet des agences de travail temporaire ne doit plus être considéré comme un accident de la crise économique. En attirant l'attention de ses lecteurs sur les modifications des formes de mise au travail que ces sociétés proposaient, Madeleine Guilbert avait déjà perçu, dans les années soixante, qu'il s'agissait d'un phénomène dont l'importance - qu'elle jugeait néanmoins non généralisable - ne devait pas être négligée¹. L'élargissement du recours à ces formes d'embauche, y compris pour du personnel qualifié, voire pour l'encadrement, tend à confirmer un mouvement qui s'inscrit profondément dans des pratiques nouvelles, qui ne peuvent pas s'expliquer par des aléas conjoncturels.

L'emploi, ici, prend une valeur propre. Il n'est pas assimilé à un poste, ni à une entreprise. Il est l'équivalent à la fois de compétences reconnues et d'accès à un revenu. L'utilisation massive de cette forme de travail peut être comparée à un détournement du lien salarial, dans le même sens que la réapparition du travail à domicile ou de certaines professions libérales

¹GUILBERT M., LOWIT N., ROUSSEL M., « La pratique de l'embauche dans quelques entreprises de la région parisienne » op. cit.

rattachées aux entreprises. Ces différentes formes d'emploi, qui déplacent le lien salarial en dehors des murs de la production des biens ou des services, contribuent à éloigner contractuellement le salarié de ses donneurs d'ordre. Que ce travailleur soit statutairement indépendant ou lié à une entreprise de travail intérimaire, un écart se creuse, vide de ce qui forme la nature même du contrat de travail, entre les décideurs et les exécutants.

L'absence de référent à l'embauche contribue à donner moins de poids à un échange dont les termes apparaissent clairement sur un contrat de travail. Mais les tiers sont agissants en périphérie, séparant plus sûrement deux mondes qui ne se trouvent plus dans un face-à-face dual. Ce n'est plus seulement les offres d'emploi qui deviennent invisibles, mais les critères de sélection. Les offres d'emploi des agences d'intérim sont liminaires. Elles ne demandent rien à l'exception d'un métier, d'une compétence ou d'une qualification. Le silence dont elles font preuve dans les médias n'implique pas que la sélection soit inexistante, mais plutôt qu'elle n'est pas du registre du candidat. Celui-ci doit faire avant tout le "choix" de l'intérim, car c'est la seule chose sur laquelle il peut compter : un statut, un revenu, des missions.

Enfin, la place de l'État dans les procédures d'embauche est ambivalente. Suspects d'être responsables de l'aggravation du chômage, ses représentants jouent leurs mandats électoraux sur les statistiques de l'ANPE. Une telle situation ne peut que rendre impossible, pour un gouvernement, de conserver une situation d'arbitre, car il devient immanquablement partie. En proposant une panoplie large de contrats de travail, en assouplissant la législation, en accordant des aides à l'embauche pour certaines catégories de salariés, l'État justifie les exclusions, argumente la discrimination, rémunère des systèmes palliatifs. Il s'implique dans une procédure qui est celle de la négociation du contrat de travail, diminuant du même coup le pouvoir de discussion du futur salarié.

Ce faisant, l'embauche des "publics en difficulté" se déroule selon des règles pré-établies qui fixent les conditions légales, la durée et le salaire du travail et prive les deux parties contractualisantes d'un préalable nécessaire à une véritable insertion. Le chômeur qui peut faire bénéficier son employeur de réductions importantes de cotisations sociales doit, lui aussi, passer par une description de son état qui argumente de sa situation "d'exclu", et qui lui ôte

la possibilité de négocier, librement et individuellement, les termes de son contrat de travail.

Les formes de l'insertion conditionnent celles de l'exclusion. Elle prennent place dans un système de représentations sociales directement liées aux positions qu'occupe chaque groupe dans son rapport au travail. Le hiatus qui apparaît dans la discrimination à l'embauche de certaines catégories est le résultat des difficultés que rencontrent les employeurs à référer leur système sélectif à des valeurs socialement reconnues. Mais, au-delà de la question de la référence agissante au moment de l'embauche, c'est, plus généralement, la valeur du travail, comme lieu de construction des identités sociales, qui est interrogée.

IV.C.2 Et s'ils ne voulaient pas travailler ?

La prégnance du chômage, qui est aujourd'hui inscrit comme une donnée probable des parcours professionnels, modifie en profondeur les représentations du travail que se forgent les salariés, et marque les parcours de recherche d'emploi. Il ne s'agit pas seulement d'une évolution quantitative des chances statistiques d'obtenir rapidement un emploi. Il s'agit plus sûrement d'une transformation des enjeux du salariat où paraît se vider parfois jusqu'au contenu de l'identité acquise par le travail¹.

Nous retracerons ici des parcours individuels, qui clivent, autour de deux formes de "penser le travail et le chômage", des positions qui ont le mérite d'interroger les modifications historiques des concepts de travail et d'emploi. Le premier de ces parcours, caractéristique d'un ouvrier qui est entré sur le marché du travail avant "la crise", illustre une position, où, à défaut d'images contraires, le geste du travail supporte à lui seul toute la symbolique de l'identité sociale. A ce récit, nous opposerons celui d'un jeune intérimaire des chantiers navals de Saint Nazaire. Pour celui-ci, le chômage représente, au-delà de son propre parcours, une composante de la

¹DUBAR C., « Le travail, lieu et enjeu des constructions identitaires », revue *Projet*, n°236, Hiver 1993/1994, pp. 41-48

vie professionnelle. L'acte de travail, trop peu évident et réellement incertain, dispute alors à l'acte d'embauche les supports de l'identité sociale et professionnelle de ce jeune homme.

Mais il ne suffit pas de repérer, à travers les discours de deux ouvriers de générations différentes, de quelle manière le travail, l'emploi, le métier, le chômage, sont racontés, et ainsi trouvent place dans l'imaginaire de chacun, pour affirmer que l'on se trouve devant une révolution des fonctions sociales du travail. Bien au contraire, l'évolution de ces représentations doit nous conduire à interroger les conditions d'accès au travail comme le reflet d'un acte d'échange, visant à pérenniser les modèles fondateurs au prix d'une forme renouvelée.

1/ Le geste au travail

"Ah, c'était pas comme maintenant, hein ! On partait d'une boîte le vendredi et le lundi on avait du boulot. Et encore, on attendait toujours d'avoir un autre emploi avant de partir... mais c'est vrai que ce n'était pas pareil avant, parce qu'avant, les employeurs avaient besoin de nous. Or maintenant, il y en a tellement qui attendent qu'on est bien obligé de faire comme le veut l'employeur" ¹

"C'était autre chose que maintenant, hein ! on pouvait partir, on partait, on avait deux ou trois propositions pour retravailler. Ça n'avait rien à voir... c'est vrai qu'avec un CAP, on trouvait du travail tout de suite." ²

Les salariés les plus âgés de notre échantillon racontent ainsi le bouleversement de leurs repères, entre leurs premières recherches d'emploi et aujourd'hui. Les témoignages sont surtout marqués par la rapidité avec laquelle un emploi s'obtenait, "naturellement", faisant du travail une composante incontournable de la vie active. Ce n'était pas seulement de l'emploi en abondance, c'était de l'emploi à l'évidence. Les questions ne se posaient ainsi qu'en termes de contenu du poste, de rétribution du travail,

¹ magasinier de 45 ans

² secrétaire de 46 ans

ou d'évolution de statut. Il n'y avait pas d'alternative à l'emploi, puisqu'il y avait, là ou ailleurs, du travail.

Pour illustrer cette évolution, et la manière dont elle s'inscrit au niveau symbolique dans les récits des interviewés, arrêtons-nous sur l'expérience de Jean, âgé de 45 ans, et qui a débuté comme ouvrier de la métallurgie.

Ses premières expériences sont marquées par des ruptures familiales qui l'ont poussé à entrer dans la vie professionnelle. Quittant l'école avant l'obtention de son BEI, il travaille quelques mois dans une entreprise métallurgique avant de partir à l'armée, dans la marine. A son retour, il contacte son ancien employeur qui le reprend automatiquement. Son bagage se résume à sa formation : *"je me suis présenté chez un employeur qui m'a dit : qu'est-ce que vous avez fait ? ben, je viens de l'école St Nicolas, rue de Vaugirard. Il connaissait très bien la formation de ces gens-là, je pense qu'en tant qu'employeur, il l'a respectée, puisqu'à l'heure actuelle, 25 ans après, ils la respectent encore"*.

Insatisfait de son poste, il décide de démissionner, sans inquiétude pour sa recherche future de travail. Pour Jean, l'adéquation entre le demandeur d'emploi et l'employeur était alors une question de reconnaissance : *"les employeurs demandaient un minimum dans la qualification : si les qualifications étaient reconnues comme telles, et si, en fin de compte, l'emploi avec la fiche de paie adéquate était reconnu comme tel, donc pas de problèmes"*. Tout comme la référence à une formation, ou à une identité sociale et communautaire, la question se posait en termes de reconnaissance, et non simplement en termes d'équivalence : le salaire et le poste occupé représentaient la tâche effectuée.

Jean a une grande expérience de l'embauche. Après ce premier emploi, il "tourne" sur un grand nombre d'entreprises. "Intérimaire" avant l'heure¹, il effectue ce tour des métiers par choix, pour apprendre, pour se laisser le temps de choisir : *"(cela) correspondait à mes idées philosophiques de la*

¹En étudiant les fichiers d'embauche d'ouvriers métallurgistes d'une grande entreprise de la région nantaise en 1920 et 1940, Jean PENEFF montre qu'il existe un fort turn over de la main d'œuvre juvénile. C'est alors de "l'intérim volontaire" qu'il s'agit, puisque, pour le patronat, de tels abandons, non seulement n'étaient pas voulus, mais étaient handicapants. Voir PENEFF J., *Le recrutement et l'observation des ouvriers par le patronat*, Communication au colloque « Crises et métamorphoses ouvrières », Lersco, Nantes, octobre 1992

société, et puis de mon emploi que je n'aimais pas beaucoup, en me disant : y'a quand même de l'espoir de faire autre chose".

De cette époque d'intenses embauches, il garde le souvenir d'une sélection sur le geste : la pièce à fabriquer, la qualité du travail, la reconnaissance du savoir-faire, tout cela bien avant la vitesse d'exécution, bien avant l'idée oppressante du rendement : *"on laissait le temps beaucoup plus large"*.

Désirant changer de métier, il s'oriente vers le technico-commercial et entre chez Remington, grand groupe américain où il découvre un autre système de relations professionnelles : *"ce qui m'a frappé chez eux, c'est qu'en face chaque bureau y'avait "monsieur Durand gagne..." alors y'avait son salaire annuel, et c'était en 1969 ! alors là en tant que français j'étais choq... moi, je rigolais parce que j'étais jeune mais je suis sûr que beaucoup auraient pas rigolé."*

Alors que Jean est soumis à une période probatoire d'une année, la direction lui "souffle" d'user de son influente jeunesse pour orienter les élections syndicales. En "bon français" d'alors, il s'y implique en effet, mais pour faire entrer le plurisyndicalisme dans l'entreprise, ce qui le conduit tout droit au licenciement. Cette expérience rapide et marquante le laisse désemparé et incapable de faire appel aux syndicats ou aux prud'hommes pour se défendre. S'ensuit une première expérience furtive de chômage, mais surtout du statut de chômeur : *"j'étais ... isolé, désarmé, isolé surtout, totalement isolé. Ce que j'ai fais, euh... j'ai recherché du travail, mais je me suis inscrit au chômage à l'époque, ce qui était la honte... ça ne se faisait pas, c'était un échec"*.

Échaudé par son licenciement, il contacte les entreprises d'État, et arrive, par relation, à entrer à la SNCF. Son passage par la fonction publique n'entame pas l'importance qu'il accorde au *"goût au travail"* mais le met en contact avec un *"individualisme dans le travail très prononcé"*, dans lequel il ne se retrouve jamais vraiment. Il y reste jusqu'en 1973, où sa volonté de partir en province l'amène à démissionner pour entrer dans une entreprise de presse bauloise, comme chef de dépôt de presse, après une période de formation. Il assiste alors, dans les dix années qui suivent, à l'évolution de l'organisation du travail dans une petite entreprise : informatisation, parcellisation des tâches, puis, finalement, licenciements massifs. Il doit lui-même réduire son

temps de travail en hiver, ce qu'il refuse, et démissionne. Il est embauché immédiatement après, à temps partiel, dans un autre dépôt de presse, où il s'adapte mal aux conditions de travail, tombe malade, et est licencié au bout de trois mois. Plus expérimenté que lors de son premier licenciement, il attaque son employeur aux Prud'hommes, qui lui donnent gain de cause. Mais ce "gain" est pour lui une perte à terme : impossible de retrouver localement de l'embauche dans ce secteur, sur la région.

Il ne fait pas seulement, alors, acte d'inscription au chômage, il est chômeur, pendant huit mois, cumulant ses difficultés professionnelles avec un divorce. Période très déstructurante pour lui, au cours de laquelle la perte d'emploi s'ajoute à une perte de domicile et de vie familiale. Il n'a plus de place. Ne sachant plus "où chercher", il accepte un emploi temporaire d'entretien d'immeuble en dormant sous la tente, uniquement parce que celui-ci était proche de son ancien domicile. Il lui fallait, avant tout, trouver un travail, travail provisoire et déclassant, mais qui lui permet néanmoins d'être en position d'évaluer sa situation : *"j'étais tout à fait dans le flou, je ne savais plus ce que je faisais, c'est pour ça d'ailleurs que j'ai changé de travail, parce qu'un jour je me suis dit : tiens, y'a quelque chose à cinq minutes de ma porte. C'est pour ça que j'ai accepté ça. Donc j'ai avalé la couleur, je considère que c'est un échec."*

Il trouve ensuite un emploi comme manœuvre dans un dépôt de presse parisien, mais ne s'y plaît pas. Il va alors retrouver une place en se souvenant de son ancien métier, et recommence au plus bas de l'échelle dans une entreprise métallurgique comme chauffeur manutentionnaire : *"quant je suis arrivé, je suis arrivé à nouveau comme si j'étais à poil, à poil ! même comme un manœuvre, d'ailleurs j'étais un manœuvre... bon disons qu'au départ, c'était ça ou rien parce que j'ai été totalement déprimé"*.

Ses retrouvailles avec ses premières expériences sont aussi celles d'une identité qui se reconstruit ; il met un nom sur les objets : *"20 ans après c'est très bizarre, très étrange de retrouver du matériel qu'on reconnaît mais qu'on ne connaît pas. On reconnaît en tant que tel mais on ne connaît pas. Donc l'adaptation, je me suis retrouvé comme si j'avais eu... comme en sortant de l'école ... mais alors en même temps beaucoup plus nu dans ce sens où... rien de ce que je voyais, que je connaissais, que je reconnaissais,*

j'arrivais systématiquement à y mettre à chaque chose un nom, un terme, un terme professionnel et un nom".

Nommer les choses du métier l'aident à se retrouver une place professionnelle, en même temps qu'il perçoit un décalage important avec les jeunes qui entrent dans la vie active. Pour eux, il lui semble que c'est le contraire qui se passe : ils ont intellectualisé les outils dont ils disposent dans le sens où ils savent comment ils fonctionnent, mais ne se reconnaissent pas professionnellement à travers eux. Cette "remise sur pied" lui permet aujourd'hui d'envisager un retour vers l'Ouest, région où vit sa famille, y compris en acceptant un statut relativement bas, mais sans pour autant y perdre ce qu'il vient douloureusement de reconquérir : "Il y a une question d'orgueil. Et puis une question de fonction : quand on a le goût à certaines choses, on peut pas accepter d'être le balayeur."

L'exemple de Jean illustre une situation de recherche d'emploi où le statut de chômeur s'inscrit dans une représentation du travail identitaire qui est décisive sur les choix professionnels. En décrivant cette période de chômage si marquante dans sa trajectoire, il insiste sur l'incompatibilité apparente entre les offres des entreprises et les demandes des chômeurs, qu'il a perçue à cette époque. Pour lui, ce qui a changé, c'est que ce sont les entreprises qui cherchent aujourd'hui, et que les salariés n'ont pas réellement les moyens de la recherche, dans le sens où ils adoptent une attitude de conformité à la demande des employeurs. Ces derniers ciblent apparemment leur offre, mais de façon très théorique, et en décalage perpétuel avec la réalité des demandeurs d'emploi. L'annonce par laquelle Jean a finalement obtenu son dernier travail disait tout simplement : *"cherche ouvrier sur machine, prendre contact tel numéro"*. Bien que peu nombreux, ces quelques mots ont évoqué une "place à prendre" pour cet ancien ouvrier de la métallurgie, une place comme à l'époque où il y avait du temps pour œuvrer.

Le "goût du travail", le "nom sur l'outil", tout cela décrit une culture de métier où l'emploi n'existe pas en dehors d'une activité qui mérite "reconnaissance", plus encore que des "connaissances". Cette représentation du travail est significative d'une génération qui s'est identifiée à un métier ou une profession, voire un milieu professionnel, sans se poser la question de l'emploi lui-même. Le chômage en revanche, la non-activité

professionnelle, n'ont pas de nom, ne se réfèrent à aucun autre signifiant que celui de "l'échec".

Pour les employeurs, Jean fait partie d'une catégorie de demandeurs d'emploi qui sont prêts à "faire n'importe quoi" plutôt que de rester au chômage, contrairement à certains jeunes qui, même en situation très précaire, refusent un poste non valorisant. Mais l'acceptation d'un emploi sous-qualifié est, en même temps, pour ces chômeurs plus âgés, l'occasion de se situer à nouveau dans un système de références connues. Il y a, dans ce déclassement aussi, la possibilité de se classer, d'envisager un changement (un reclassement), alors que le chômage les assignait à un vide, et donc à l'immobilisme.

Pour les plus jeunes, la situation est différente, puisqu'ils n'ont jamais connu le "plein emploi". Là où leurs aînés ne peuvent qu'accepter du travail, ils ont les moyens symboliques du refus de l'emploi, puisque justement, pour eux, l'emploi n'a jamais été une évidence.

2/ La place du chômage

Pour les salariés les plus jeunes, et en particulier les moins de trente ans, l'obtention d'un emploi est loin d'être "naturelle". Même chez ceux qui n'ont jamais connu de période de chômage, et qui se sont vu proposer une place avant même d'avoir à la chercher, la notion d'accès à l'emploi prend un sens bien particulier. Ils se sentent "privilegiés" par rapport à leurs compagnons, car ils se sont structurés à partir d'une représentation du travail salarié comme d'un bien rare, précieux, et soumis à des aléas sur lesquels ils n'ont pas nécessairement la capacité d'intervenir.

Si l'emploi n'est pas une évidence, c'est qu'il s'est progressivement formé, pour les plus jeunes, une représentation du non-emploi. Et même de multiples représentations, tant les images du chômage sont variées dans les discours de nos jeunes interlocuteurs. Mais ce qui les rassemble, ce n'est pas tant le contenu de ces représentations du chômage dont ils parlent, mais l'existence chez tous d'un support symbolique à cet état de non-emploi. Contrairement à leur aînés, ils ont grandi avec ce possible, qui s'est intégré dans leur vision des structures sociales. Honni ou banalisé, proche ou

étranger, le chômage a désormais sa place, il correspond à une position donnée qui n'est jamais ce vide - inimaginable - qu'ont rencontré les plus âgés.

A partir de là, être ou non au chômage ne relève pas seulement d'une situation subie, mais dépend de la manière dont l'opposition emploi/non emploi structure les identités sociales et professionnelles de chacun. Parce qu'il devient possible, pour les plus jeunes, de se représenter au chômage, la recherche d'emploi revêt un sens nouveau. Le choix peut s'opérer en dehors de l'occupation d'un poste, car il commence dans un espace projectif qui intègre le non-emploi. Les rapports complexes qui s'instaurent entre employeurs et jeunes demandeurs d'emploi, et qui alimentent la fatale question du "désir de travailler" des jeunes, trouvent leur origine dans cette nouvelle situation où employeurs et salariés savent qu'ils peuvent être amenés à se passer les uns des autres.

L'identité que procure le travail n'est plus seulement dite à travers une situation professionnelle proprement dite, mais d'un statut social général que procure un travail salarié : garantie de revenus, reconnaissance sociale, possibilité d'installation familiale, capacité de consommation. Les repères identifiants ne sont plus activés par "l'exercice d'une profession", mais par "l'occupation d'un emploi" : comme une prise de position stratégique, un emploi s'occupe aujourd'hui plus qu'il ne s'exerce, il positionne plus qu'il ne place. Ce n'est pas pour autant qu'il faille sacrifier au pessimisme d'une déstructuration sociale de "la jeunesse". Mais il convient surtout de repérer comment les supports symboliques de l'identité "par le travail" ont évolué à travers le temps. Là où le chômage faisait irruption dans un imaginaire qui ne l'avait jamais anticipé, il fait aujourd'hui partie intégrante des possibles sociaux. Les jeunes salariés parlent de "se mettre au chômage", réclament leurs "droits" quand ils s'adressent à l'ANFE, et si le non-emploi est aussi souvent mal vécu par ces jeunes que par leurs aînés, ce n'est pas parce qu'il est vide de sens, mais que ce sens, justement, renvoie au spectre de l'exclusion sociale.

Au regard du récit de Jean, Patrick, intérimaire aux chantiers de Saint-Nazaire, tient un discours sur son parcours professionnel qui ne le situe pas sur la même ligne référentielle. Ce jeune ouvrier de 24 ans, titulaire de la partie pratique du CAP de tourneur après plusieurs échecs scolaires, n'a pas

trouvé rapidement d'emploi dans sa discipline de formation. Il abandonne ses recherches dans cette direction pour s'orienter vers une autre "branche" : l'intérim. Agent d'entretien, manœuvre, tourneur, soudeur, s'il effectue divers "métiers", il est toujours embauché par le même employeur : l'agence d'intérim. Pour Patrick, ces diverses expériences ne correspondent pas à un "choix professionnel" au sens où Jean l'entendait : elles ne lui ont pas appris un métier, mais une stratégie d'accès à l'emploi. Il sait en effet maintenant comment survivre en intérim : il anticipe ses périodes de chômage, il planifie les "creux" en fonction de l'activité des chantiers. Son objectif est d'obtenir une licence de soudure, non par "goût" du métier, mais parce que le statut de soudeur est le seul par lequel il peut espérer une relative stabilité dans... le travail temporaire.

On ne reconnaît pas dans le discours de Patrick de désespoir lié à un vécu traumatisant du chômage. Conscient du marché de l'emploi sur lequel il se situe, son objectif est de gérer au mieux ce qu'il ne peut éviter, et s'il est amer, c'est plus au regard des difficultés qu'il rencontre à faire des projets - en particulier avec son amie - que par rapport à l'occupation même d'une place professionnelle : *"moi je dis que quand j'ai des vacances, c'est quand je tombe au chômage... parce que sinon, il faut les prendre sur le temps de travail... il n'y a pas d'avenir, on peut rien faire, on peut rien prévoir... c'est ça qui n'est pas évident... Sylvie, elle est embauchée à la muirie, on peut prendre des crédits, sinon, on a tout à payer comptant... pour tout."*

Patrick se fait embaucher comme il travaille : l'entreprise de travail temporaire est pourvoyeuse d'emploi, lui fournit un statut, un revenu. Les sociétés dans lesquelles il effectue des missions n'ont pas de nom, il n'en parle quasiment pas, sinon pour les assimiler à des marchands d'intérim. Ce qui alimente l'identité professionnelle de ce jeune ouvrier ne se repère pas dans la mise en acte d'un geste productif, mais dans la mise en action d'une stratégie de renouvellement du contrat, qui relègue le geste productif au rang d'un outil : c'est par lui qu'il peut être embauché, c'est en étant embauché qu'il peut acquérir un statut social identifiant. La chaîne est inversée, le social s'autonomise du professionnel : le métier est le moyen par lequel une vie sociale est possible, non parce que le métier donne du sens à la vie sociale, mais parce qu'il procure les attributs signifiants de cette vie sociale. Cette représentation du travail décentre le processus

d'identification en assignant à l'emploi une fonction de transfert d'identité dont la source même - l'acte de travail -, lui échappe.

Nous nous trouvons, à travers ces deux récits, devant des évolutions diachroniques qui montrent comment l'embauche tient une place particulière dans les constructions des identités professionnelles. La notion d'identité est ici comprise dans le sens que lui donne Claude Dubar, à savoir *"le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions"*¹. On voit ainsi poindre deux formes d'identités ouvrières qui se réclament, l'une de la reconnaissance du geste de travail, et l'autre de la connaissance du marché de l'emploi. Si, pour les premières, le travail seul est identifiant, parce qu'il ne s'oppose, symboliquement qu'à un vide, "un échec", pour les secondes, l'emploi se nourrit de son opposition au chômage, d'où il tire, par défaut, sa valeur identitaire.

Que pouvons-nous en conclure, concernant la place du concept de travail dans les représentations sociales d'aujourd'hui, et en particulier celles qui président aux mécanismes d'embauche ? Car, de l'épreuve discriminante sur le geste, qui sélectionne fréquemment les salariés d'exécution, aux épreuves intellectuelles décryptant les secrets d'une personnalité, qui ne sont, en revanche, pas uniquement appliquées aux cadres, s'élabore une échelle de valeurs dans lesquelles les salariés ne sont pas les seuls à se classer. Ces hiérarchies ne concernent pas tant le travail concret que des modes de reconnaissance sociale qui passent, pour tous et y compris pour les "exclus", par l'autonomisation symbolique du lien social réalisé dans le travail.

3/ Le travail "dans la vie"

Scène du petit écran : le sympathique animateur d'un jeu télévisé interroge deux brillantes candidates : "que faites-vous dans la vie ?" L'une se dit secrétaire et l'autre "travailler" dans le tourisme. Mais voici que, fort

¹DUBAR C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, 1991, p.113

indiscret, le présentateur insiste : "et que faites-vous exactement ?" Là, nos deux jeunes femmes sourient : l'une et l'autre sont "à la recherche d'un emploi... en ce moment". Délicat, le gentil animateur s'esclaffe : "ah ! vous êtes chômeurs !"

L'attitude de ce professionnel de la télévision laissait entendre que l'une et l'autre avaient "triché" en répondant à la question. A partir de ce moment-là, elles ne furent pour lui ni secrétaire ni agent de tourisme, mais "demandeuses d'emploi". "Dans la vie", selon lui, elles cherchaient du travail. Et pourtant... dans la journée, peut-être cherchaient-elles un emploi, mais "dans la vie", elles étaient très sûrement ce qu'elles avaient déclaré être.

Sandrine a 22 ans. Elle n'a jamais travaillé. Même sans emploi, elle n'a pas toujours pensé à s'inscrire à l'ANPE. Elle est sortie à 16 ans de l'école sans avoir obtenu le CAP d'agent de bureau qu'elle voulait préparer. Sandrine parle de son métier, de ce qu'elle veut "faire dans la vie", elle parle de son "expérience professionnelle". Sandrine a "travaillé" au GRETA. Son "travail" s'appelait : remise à niveau. Son statut : CFL. Avant même d'avoir eu un contrat de travail, Sandrine a "changé de métier". Car ce qu'elle est "dans la vie" n'a pas nécessairement de rapport avec son statut "dans l'emploi".

Sandrine, Patrick, Jean et les autres, utilisent des mots différents pour dire quelle place ils occupent "dans la vie". Et si parfois ces mots sont les mêmes, ils ne racontent pas les mêmes situations : quand il a réussi à nommer les outils qui l'entouraient, Jean a retrouvé une identité ouvrière. Sandrine, elle, est "employée de bureau" sans en avoir ni l'emploi ni le diplôme. Le mot opère du fait qu'il place l'individu dans une représentation qui peut n'avoir aucun lien avec l'exercice de la fonction. De même, si Patrick exécute les gestes de l'ouvrier, il est surtout intérimaire : il ne se situe pas par rapport à sa place dans le procès de travail productif.

Mais ces mots sont ceux avec lesquels ils se situent, par rapport à un système de références qu'ils perçoivent de façon commune. C'est au regard du travail et de l'emploi que ces références opèrent. Quittons ces débats, qui visent à repérer, à travers des évolutions de langage et de situations, si la notion de travail a encore une quelconque valeur structurante des représentations

sociales, ou si, comme on pourrait être amené à le constater chez les plus jeunes générations, l'emploi seul classe les individus, l'emploi comme accès à un revenu et non pas comme fondement d'une identité reposant sur l'acte professionnel.

Les pratiques de recrutement constituent un bon moyen d'appréhender ces valeurs du travail qui s'expriment au moment d'obtenir un emploi. Elles montrent surtout que, quelles que soient les méthodes utilisées, elles visent toutes à normaliser le rapport salarial, et font une large part à l'identité par le travail. Néanmoins, le maintien, sur le long terme, d'un chômage touchant toutes les catégories de salariés, semble remettre aujourd'hui en cause cette question de la valeur identitaire du travail, comme si celui-ci n'opérait que sous une forme concrète et réalisée. Peut-être, au contraire, que l'impact de situations "d'activité non occupée" met l'accent sur les fondements symboliques de ces représentations. Ces fondements font appel, non pas tant à l'acte de travail lui-même, qu'au souvenir de la valeur de cet acte. Ainsi, il n'est pas utile d'être passé par le marché du travail pour se référer aux catégories professionnelles, et s'identifier à un groupe social.

On est loin, apparemment, de la définition marxiste des classes sociales, où le lien symbolique s'imbrique idéalement dans le lien productif. L'embauche nous fournit cependant matière à revisiter cette représentation de la structuration des rapports sociaux. Dans la problématique marxiste, ce n'est pas tant dans l'acte productif lui-même, que dans la place conférée par cet acte sur la chaîne productive, que naît l'identité sociale. Celle-ci trouve son sens dans le travail "en général", et non dans le travail concret, qui ne doit jamais faire illusion "naturelle" : *"Le travail semble être une catégorie toute simple. La représentation du travail dans cette universalité - comme travail en général - est elle aussi des plus anciennes. Cependant, conçu du point de vue économique sous cette forme simple, le "travail" est une catégorie tout aussi moderne que les rapports qui engendrent cette abstraction simple. (...) Il pourrait alors sembler que l'on eût par là simplement trouvé l'expression abstraite de la relation la plus simple et la plus ancienne dans laquelle - en quelque forme de société que ce soit - entrent les hommes en tant que producteurs. C'est juste en un sens. Dans l'autre, non. L'indifférence à l'égard d'un genre déterminé de travail présuppose l'existence d'une totalité très développée de genres réels de travail dont aucun n'est plus absolument prédominant. Ainsi les abstractions les plus générales ne prennent au total*

naissance qu'avec le développement concret le plus riche, où un aspect apparaît comme appartenant à beaucoup, comme commun à tous. On cesse alors de pouvoir le penser seulement sous une forme particulière."¹

Pour Marx, c'est dans la société américaine, prototype de la société capitaliste avancée, qu'apparaissent ces germes de représentations abstraites du travail. Cette analyse déjà fine de la "modernité" interroge de façon pertinente nos observations sur l'évolution des identités sociales par le travail. On ne peut en effet nier l'extrême diversité des places que la société salariale propose, et la complexité croissante des liens qui unissent entre elles des fonctions dont les rapports hiérarchiques directs s'obscurcissent au profit d'une parcellisation importante des savoirs. L'évolution des modes d'embauche est bien significative de cette prédominance de la capacité à occuper une place sur celle à accomplir un acte.

Que cette place soit une place au travail ne change finalement que peu de choses. Car les sélections agissant au moment de l'embauche procèdent de beaucoup plus que des compétences professionnelles, et font appel aux qualités que chaque groupe social accorde aux individus des autres groupes². Qualités professionnelles et valeur sociale sont si étroitement liées qu'elles s'entremêlent sans cesse à des stades divers des rapports sociaux. Ce qui "fait" l'ouvrier dans sa culture ouvrière, lorsqu'il se retrouve en famille, lorsqu'il joue, lorsqu'il s'habille, lorsqu'il aime³ se défait-il lorsqu'il perd son emploi ? Est-ce, finalement, l'acte de transformation de la matière qui produit l'ouvrier, ou les qualités - sociales autant que professionnelles - conférées à ceux à qui est confié cet acte ?

Pendant que les gestes du travail s'autonomisent, se découpent, s'analysent, ils sont assimilés à des statuts, à des positions qui contribuent à la structuration des rapports entre les agents sociaux. N'est finalement retenue de l'acte que sa portée symbolique. Celle-ci, par retour, devient la condition d'exercice du geste professionnel. L'employeur cherche le candidat qui saura le mieux donner du sens à son exercice professionnel, comme si ce sens-là

¹MARX K., *Contribution à la critique de l'économie politique*, Paris, Éditions Sociales, 1977, «Introduction à la critique de l'économie politique», p169

²HALBWACHS M., *Les cadres sociaux de la mémoire*, op. cit. p. 264 et suiv.

³VERRET M., *La culture ouvrière*, Saint-Sébastien, ACL édition, 1955.

nourrissait l'activité même de l'entreprise et pouvait à lui seul conforter sa place sur le marché économique.

C'est sans doute la raison pour laquelle les recherches sur le chômage - et les chômeurs - et en particulier celui des jeunes, s'orientent autant sur ce qu'il est désormais convenu d'appeler le "projet professionnel". Il y a dans cette notion de projet l'idée d'une réalisation projective anticipée, à savoir qui se construit en amont de l'expérience concrète de travail. L'accès à l'emploi subordonné à l'existence du "projet professionnel", se fait l'écho des employeurs qui demandent aux candidats de justifier leur "motivation" pour occuper un poste qu'ils ne connaissent pas, ou de leur fournir une image concordante de leur "personnalité" avec la place qui les attend dans l'établissement.

Les salariés "éduqués" dans le "plein emploi" n'ont perçu la symbolique du geste de métier que dans l'exercice "obligé" de ce geste. Pour les actifs d'aujourd'hui, la signification profonde de l'activité professionnelle est nécessairement séparée de l'acte lui-même, sans quoi il n'y aurait pas d'identité possible. Ce faisant, cette identification sociale se construit pour les générations suivantes sur le souvenir de la symbolique de l'acte de travail, complexifié à la mesure des niveaux selon lesquels se structurent les rapports entre les agents sociaux. Ainsi, même s'il n'est pas nécessaire d'occuper un emploi pour appartenir à un groupe socio-professionnel, c'est bien de ce même sens social donné au geste, que se réclament les représentations "majeures" du travail.

*"L'anatomie de l'homme est une clef pour l'anatomie du singe. Les signes annonciateurs d'une forme supérieure dans les espèces animales d'ordre inférieur ne peuvent pour autant être compris que lorsque la forme supérieure est elle-même déjà connue. Ainsi l'économie bourgeoise nous donne la clef de l'économie antique, etc. Mais nullement à la manière des économistes qui effacent toutes les différences historiques et voient dans toutes les formes de société celles de la société bourgeoise. On peut comprendre le tribut, la dîme, etc., quand on connaît la rente foncière. Mais il ne faut pas les identifier."*¹ Cette interprétation du mécanisme historique, si caractéristique de l'œuvre de Marx, nous met en garde contre des

¹MARX K., Ibidem, p.170-171

assimilations ou des oppositions trop rapides entre les manifestations ponctuelles de phénomènes sociaux profondément évolutifs.

Les rapports au travail participent inmanquablement de ces liens qui se tissent sur la durée, et dont le sens nous est fourni avec le recul de l'histoire. Ainsi, des modifications profondes apparaissent dans les différents modes de représentation du travail, coexistantes encore aujourd'hui à travers diverses générations de salariés. Mais ces modifications profondes ne procèdent pas d'une transformation radicale des rapports sociaux, en particulier elles ne nient pas la place du travail dans l'élaboration des identités sociales et professionnelles. Cependant, celles-ci se construisent d'une manière différente, adaptée à la situation économique à laquelle sont confrontés employeurs et salariés.

Ce que nous apprennent, à travers les modes d'embauche, les positions des jeunes chercheurs d'emploi sur la valeur sociale du travail, doit nous amener à relativiser l'importance de l'exercice concret du métier dans la construction de ces identités. Y compris pour les "anciens", entrés très tôt sur le marché du travail, et n'ayant jamais connu l'inactivité, les identités professionnelles se forment avant ces premières expériences, dans la famille, l'école, la rue. L'acte productif ne serait alors qu'un support - parmi d'autres possibles - des mécanismes de structuration sociale qui trouvent leur sens dans la symbolique du geste plus que dans le geste lui-même.

Il est vrai que dans ce mouvement de détachement de l'acte concret, le travail paraît perdre une partie de sa valeur. Ou tout au moins cette partie qui se réfère à la chose, au geste, au sens originel. Valeur d'usage pourrait-on dire, qui s'effacerait au profit de la valeur d'échange. Car l'identification au travail - plus que le travail lui-même - prend une place autonome aux portes de l'emploi, dans l'embauche, comme référent premier du recrutement. Ce processus peut être assimilé à un mouvement de *"refoulement de la forme concrète et "naturelle" de ce qu'il s'agit d'échanger, des traces des activités."*¹ Bernard Doray décrit ainsi le rapport de la marchandise et de son équivalent "argent". *"Cette forme naturelle de*

¹DORAY B., « De la production à la subjectivité. Repérages pour une dialectique de formes », dans *je, sur l'individualité, approches pratiques, ouvertures marxistes*, Paris, Éditions sociales, 1987, p.131-132

l'objet de l'échange est donc, dans un premier temps, refoulée, mais elle est immédiatement représentée dans un autre support, le "corps de l'équivalent" (Marx). Chacun reconnaît alors, dans l'équivalent, la présence même de l'impalpable valeur qu'on croyait disparue."

On retrouve ici une analyse de l'échange qui peut aussi bien s'appliquer à la procédure de recrutement. Comme sur un marché, qui est justement celui "du travail", ce qui s'échange au cours de l'embauche n'est pas du travail concret, mais de l'équivalent du travail, qui contribue ainsi au refoulement de l'activité de travail elle-même. Dès lors, le rapport direct à l'acte peut être réduit à une simple image, il lui suffit d'être représenté, pour que fonctionnent les conventions de catégorisation sociale et professionnelle, mesurées à l'aune de la valeur d'échange du travail. Le moment du recrutement apparaît comme un lieu de condensation de phénomènes qui trouvent leur origine dans le rapport social induit par la relation salariale, mais qui sont relégués aux portes de l'emploi. Ce déplacement à la fois du contenu et du sens de la relation de travail donne un poids tout particulier à la procédure d'embauche, qui devient pour elle-même un enjeu, et dépossède du même coup le travail de la charge symbolique et conflictuelle qui le caractérisait.

Ce n'est que dans le sens d'un refoulement, que l'on pourrait affirmer que le travail perd de la valeur au profit de l'emploi. Car il s'agit alors d'un déplacement de "charge", argumenté quotidiennement par le déficit "inéluçtable" de postes disponibles pour les salariés. Et c'est sans doute parce que de nombreux "sans emploi" puisent, dans une reformulation symbolique des rapports sociaux autour de l'équivalence du travail, matière à se (re)construire une identité sociale, que "l'éclatement" de notre société, tant annoncé devant le chômage grandissant, n'a toujours pas lieu. Les "classes laborieuses" sont, en effet, plus "dangereuses" que les "classes paresseuses".

Le grand vainqueur de ce mouvement est sans doute, à court terme, le capitalisme, qui tire ainsi bénéfice d'une dépoliarisation des conflits générés sur les lieux du travail, pour les transférer au-delà de ses propres frontières. La valeur du travail détournée aux portes de l'emploi, là où ne se joue pas tant l'activité mais le chômage, repose en termes de "problèmes sociaux" les mêmes rapports de domination et de violence symbolique qui s'exprimaient

autrefois dans les "conflits du travail". Mais il est plus difficile de savoir comment, sur le long terme, une "économie de marché" peut absorber ce double mouvement qui consiste, d'une part à dévaloriser le travail concret comme acte fondateur des rapports sociaux, et d'autre part à survaloriser des procédures d'embauche qui n'accordent d'identité au salarié qu'au prix d'une modélisation de celui-ci sur les normes de l'entreprise. Autrement dit, il paraît difficilement imaginable que coexistent des supports symboliques de la valeur sociale aussi radicalement opposés, les uns assignant les sans-emploi et les autres assignant les salariés. Mais c'est pourtant ce qu'expriment les images de dualité sociale, euphémismes de l'exclusion, qui disent plus clairement que se dressent des barrières - non seulement sociales et économiques, mais aussi symboliques - de moins en moins perméables, entre ceux qui se définissent par l'exercice d'une activité socialement utile - un emploi - et les autres, qui ne sont définis que parce qu'ils sont autres.

L'embauche, parce qu'elle se situe à l'orée de l'emploi, nous donne à voir certains visages de l'exclusion. Elle apparaît comme un mécanisme produisant du rejet, et reproduisant ce rejet à partir de ses propres stigmates. Ce mouvement qui semble inéluctable ne l'est peut-être que parce que les pratiques de recrutement sont trop systématiquement référées au champ du travail. Or, il s'agit de pratiques qui trouvent leur sens au-delà de la seule sphère professionnelle, et qui doivent se comprendre comme des pratiques sociales. Ainsi, ce qui s'échange dans l'embauche est, comme chez les indiens étudiés par Mauss, toujours plus que l'objet troqué. Cet échange doit être étudié comme un acte, qui met en scène une symbolique du rapport social général. La mise en relation entre des individus, induite par l'opération de recrutement, est génératrice d'une mise en rapport entre des représentations collectives qui fondent les relations entre les groupes sociaux, et tissent les liens qui forment la trame humaine du marché du travail.

Conclusion

En prenant le chemin de l'embauche, nous avons tenté de répondre à cette question que nous posions au début de notre travail : qu'y-a-t-il à savoir de l'embauche ? Parce qu'il se situe à une croisée de trajectoires à la fois individuelles, collectives, institutionnelles, mais aussi disciplinaires, le recrutement nous est apparu riche en enseignements, débordant largement le champ de la sociologie du travail.

Nous concluons notre réflexion en reprenant, dans un premier temps, les hypothèses que nous avons développées, afin de construire l'objet sociologique de l'embauche. Celles-ci ont guidé, tout au long de notre analyse des faits, la problématique qui était à l'origine d'une approche des pratiques de recrutement, en tant que faits sociaux. Mais ce serait trop peu dire que de se limiter à cela. Il nous a semblé indispensable de commencer par étudier l'embauche dans sa forme la plus générale (toutes catégories d'employeurs privés et de salariés confondues), tout en limitant notre investigation aux conditions de la rencontre entre les postulants et les recruteurs. Cependant, de nombreux autres champs de la vie sociale ont été abordés, laissant apercevoir l'étendue des prolongements qu'une approche sociologique de l'embauche peut ouvrir à la connaissance des rapports sociaux. C'est pourquoi nous tracerons, dans un deuxième temps, quelques

pistes de recherche qui nous semblent judicieux d'approfondir, à la lumière de ces premiers résultats.

L'étude du recrutement, par le biais de ses "difficultés", nous a permis de prendre la distance nécessaire à une recherche sociologique, en restituant au mythe sa fonction symbolique. Mise à distance, d'où l'objet même de l'embauche est devenu plus accessible à une approche en termes de représentations des faits. En posant, comme hypothèse centrale, que l'embauche est un fait social, nous avons été amené à l'interroger selon une triple dimension : en tant qu'acte posé individuellement et ayant une portée collective et symbolique inscrite socialement ; en tant que fait déterminé et déterminant des hiérarchies qui lui sont propres ; enfin, en tant que producteur de conventions et de règles qui dictent les rapports sociaux. Ainsi, nous avons considéré le recrutement comme un échange entre individus et collectifs, échange non seulement économique, mais ayant une valeur symbolique structurante au regard des groupes qui y sont impliqués.

L'acte de recruter n'est pas simple à définir. Nous avons choisi de le repérer à partir du moment où le processus visant, objectivement, à procéder à une embauche, s'enclenche. Il n'est pas toujours délimité ainsi par les acteurs, puisque employeurs et salariés ne posent pas toujours des actes de prospection, mais adoptent, cependant, toujours, une position qui, si elle aboutit à une embauche, revient à poser un acte de recherche, qui de salarié, qui d'employeur. Le recrutement n'est pas, au contraire des fréquentes affirmations des protagonistes, ni pur fruit du "hasard", une question de "feeling", ni encore moins un "coup de chance". Ce sont des faits qui s'inscrivent dans un environnement local, culturel, social, économique, juridique, institutionnel, précis. Ainsi, dès le départ, les positions occupées par les uns et les autres ne peuvent les amener à se retrouver indifféremment sur un "circuit de recrutement" ou sur un autre.

Ces faits ont, non seulement une détermination collective, mais une portée collective. Ils jouent un rôle majeur dans la distribution des rôles et des places économiques, et donc, dans la justification sociale de ces places. Même s'ils ne sont pas supportés par des règles formelles et communes, en particulier en ce qui concerne le secteur privé, même si chacun a le

sentiment d'agir en fonction uniquement de ce qu'il est et de ce qu'il désire, chaque recrutement contribue à donner une forme à la structure des rapports sociaux. C'est aussi dans les représentations qui supportent ces rapports que chacun puise les définitions de ce qu'il nomme des "qualités", des "compétences", ou des "motivations". Au moment du recrutement, se dit tout ce qui se fait, d'une manière ou d'une autre, que ce soit dans la rédaction d'une annonce, dans une lettre de candidature, ou dans une procédure de sélection. Et ce qui se fait, c'est essentiellement la mise en acte de la discrimination sociale par l'accès au travail. C'est donc là, et surtout là, que celle-ci se dit.

Le langage utilisé au cours du recrutement n'est pas homogène. On y trouve des méta-discours, comme celui des ressources humaines, qui ont tendance à dominer tout un ensemble de micro-discours, qui sont ceux des praticiens de l'ombre, employeurs non "éduqués" au raisonnement scientifique, postulants non "préparés" à la recherche d'emploi. Mais à travers ces mots, s'expriment des justifications de la compétence, du mérite, des droits et des devoirs, qui, s'ils n'utilisent pas les mêmes concepts que ceux de l'institution scolaire, n'en ont pas moins le même pouvoir classant. Le discours normatif imposé par les ressources humaines prend la suite d'un discours méritocratique prononcé par l'école, aménageant ainsi, au gré des impératifs économiques et idéologiques, la reproduction des groupes sociaux, voire leur marginalisation.

Nous avons posé l'hypothèse que le recrutement générerait ses propres hiérarchies. Celles-ci sont apparues très vivantes et très clivantes, des modes d'accès à l'offre d'emploi aux processus d'entrée dans l'entreprise, en passant par les outils de la sélection. Mais, en même temps, ces hiérarchies ne reproduisent aucun modèle institué ; elles ne s'expliquent, ni par les systèmes de qualification, ni par les systèmes d'attribution des diplômes, ni par les niveaux de revenus. L'embauche est un moment où toutes ces formes de classification agissent simultanément, sans, pour autant, qu'aucune d'elles n'apparaisse comme dominante. En fait, à travers une opération de recrutement, se réalise une sorte de symbiose des systèmes de classement, qui produit, in fine, une hiérarchisation des groupes, originale et autonome de tous les autres systèmes. Cette autonomie n'est pas pour

autant une indépendance. Car le recrutement s'inscrit dans l'ensemble de la vie sociale, et c'est cette imbrication qui permet de le considérer comme un fait social général.

En s'appuyant sur la définition que Marcel Mauss propose du "fait social total", nous avons choisi de considérer l'embauche comme un échange qui fait intervenir plus que l'objet échangé, ici l'emploi. Ce choix s'est avéré fructueux, puisqu'il nous a permis d'apercevoir, dans le processus de l'embauche, plus que l'attribution d'un revenu en échange d'un acte de travail. L'analyse que propose Maurice Halbwachs de la "valeur" individuelle du représentant d'un groupe professionnel, est venue étayer cette problématique.

En effet, à travers les critères définissant les "qualités" des candidats à l'emploi, s'expriment des représentations qui ne sont pas seulement liées aux besoins d'une fonction technique donnée, mais plutôt à l'évaluation qu'un groupe social porte sur lui-même et sur les autres groupes sociaux. Car, lors d'une embauche, émerge, de la part des deux protagonistes, un discours sur le salarié et un discours sur l'employeur. L'employeur parle de lui, et de là où il parle, il parle de l'autre. Si le salarié, lui aussi, se décrit, il justifie son embauche en fonction de ce qu'il est en mesure de dire de son employeur. Discours de soi devant l'autre, description d'une place vue d'une autre place, le recrutement est un lieu où les collectifs se racontent.

Mais ils ne font pas que cela. En se racontant, ils racontent aussi ce qui les lie les uns aux autres, à quoi se réfèrent les rapports, conflictuels ou consensuels, qui les caractérisent. Il y a toujours, dans les discours des recruteurs et des salariés, une recherche de légitimité de la valeur sociale : la leur et celle des autres. Cette légitimité peut trouver ses sources dans les normes de la valeur scolaire, dans celles de la productivité économique, dans la qualité du geste technique, dans des références relationnelles, dans la reconnaissance de la personne, ou dans tout autre représentation plus ou moins extérieure au champ de l'exercice professionnel. A chaque fois, ces discours sur la "valeur" ne justifient pas un choix, mais ils justifient le choix. Ceci signifie que s'y trouve un système argumentaire, qui ne permet pas d'affirmer que le candidat retenu est adapté au poste qu'on lui propose, mais qui permet, en revanche, de comprendre comment le choix, du côté de celui qui, plus ou moins contraint, doit décider, s'est opéré. Or, tout, ou

presque, est compris dans l'acte. Les salariés savent, à la manière dont ils ont été sélectionnés, où leur employeur a puisé la légitimité de sa sélection. Dans ce sens, ils savent aussi, parce qu'ils ont été recrutés selon certaines procédures, ce que l'on attend d'eux, et à quelles règles il leur faut se conformer.

Les pratiques de recrutement sont ainsi supportées par les représentations que chaque groupe social porte sur les autres, mais contribuent aussi à les mettre en acte, à les adapter, à les influencer. Leur étude nous apporte plus que des informations sur les modes d'accès à l'emploi. Elle ouvre des portes multiples à la compréhension de phénomènes, qui trouvent, à ce moment particulier, l'expression de leur réalisation.

L'étude des modes d'embauche, telle que nous l'avons effectuée ici, doit permettre de compléter d'autres approches auxquelles ils sont liés. Cette thèse, qui s'est voulue une réflexion générale sur l'embauche dans le secteur privé, peut trouver des prolongements divers, qui sont autant de perspectives de recherche pour la sociologie de l'emploi.

Il conviendrait, tout d'abord, d'élargir le terrain de l'embauche à toutes les formes d'accès au travail, qu'il s'agisse de la fonction publique ou des multiples visages que peuvent revêtir les emplois non salariés. Mais, que les normes de recrutement paraissent plus réglementées - comme pour les fonctionnaires -, ou qu'elles semblent plus "libres" - comme pour les travailleurs indépendants - ne nous semble pas modifier profondément la problématique de recherche.

Les concours d'accès à la fonction publique ne sont pas aussi "objectifs" et "égalitaires" qu'ils ne le donnent à croire. Ils expriment, à leur manière, des représentations sociales qui dépassent leur contenu formel. Ainsi, les recrutements aux niveaux les plus bas se basent autant sur des savoirs que sur une aptitude à restituer ces savoirs. Être capable d'exécuter, dans des conditions données, qui sont celles de tout concours, une rédaction française, ne constitue pas un critère plus "neutre", plus "objectif" ou plus "scientifique" qu'un test de personnalité. A un autre niveau d'emploi, de nombreux recrutements, en particulier pour les cadres de la fonction

publique, sont décidés à l'issue d'entretiens informels, où les critères d'évaluation restent à la discrétion des membres du jury.

La particularité du recrutement dans la fonction publique réside plus sûrement dans le caractère pérenne de l'embauche, qui permet l'accès à un statut, quasiment définitif, de fonctionnaire. Mais ensuite, les mobilités de postes, les évolutions de carrière, les mutations, sont autant de "mini-recrutements" qui font, alors, appel à des règles qui dépassent le jeu des concours. Enfin, le secteur public, en diversifiant ses modes d'embauche, en contractualisant de plus en plus sur un mode privé, et en bénéficiant de mesures d'insertion particulières, ne présente plus l'image homogène et préfigurée qu'il pouvait donner à voir aux temps de la "sécurité de l'emploi".

Dans une perspective différente, il ne nous paraît pas incongru d'interroger, selon une même perspective, les formes d'accès à l'emploi non salarié. Car le statut de profession "indépendante" ou "libérale" ne signifie pas que, pour autant, ces actifs soient libérés des contraintes qui caractérisent les salariés. S'ils gardent, dans l'exercice de leur métier, une relative autonomie, celle-ci est, dans tous les cas, dépendante des règles de leur profession, de leur position sur un marché, des rapports qu'ils établissent avec leurs pairs, concurrents, donneurs d'ordre et clients. Confrontés aux représentations que les autres groupes sociaux portent sur eux, assignés à des places qui limitent leur mobilité, les "indépendants" doivent, pour créer leur emploi, justifier de "qualités" aussi discriminantes que les candidats au salariat.

Au-delà de ces formes d'emploi, qui compliquent, sans profondément le modifier, le modèle de base que nous avons choisi, d'autres axes problématiques pourraient s'associer à une analyse des modes d'embauche. Plus ou moins directement, notre travail fut l'occasion d'aborder un certain nombre d'interrogations qui nous paraissent, aujourd'hui, nécessaires d'approfondir. Nous voudrions ici en mentionner quelques unes, directement liées à notre objet de recherche, et quelques autres, plus transversales, mais qui ouvrent néanmoins largement des possibilités de réflexion entre des partenaires d'origine et de discipline différentes.

1/ L'étude du recrutement éclaire de nouvelles faces de la relation formation-emploi. A travers la place que le diplôme et la formation occupent dans les procédures d'embauche, autour des discours qui justifient les premières et ultimes sélections, se profilent des représentations du système éducatif. Cette approche nous amène à lire différemment les résultats des enquêtes dites d'insertion des jeunes. Les taux de placement dans l'emploi des sortants de l'école font, en général, l'objet de comparaisons par niveau de diplôme et/ou par secteur de formation. Si, au regard de l'institution éducative, un BEP "vaut" un autre BEP, il n'en est pas nécessairement de même du point de vue des employeurs. La notion d'équivalence entre des certifications de même niveau, issue d'un système classant particulier, qui est celui de l'école, devient inopérante pour comprendre les mécanismes d'insertion professionnelle.

L'analyse des procédures d'embauche nous montre que les valeurs présidant à l'accès à l'emploi ne sont pas les mêmes que celles présidant à l'obtention d'un diplôme. C'est pourquoi le système éducatif ne peut être évalué à l'aune des taux de placement de ses sortants. L'obtention d'un diplôme et l'obtention d'un emploi précèdent, toutes deux, de discriminations, mais l'une et l'autre ne sont pas supportées par les mêmes représentations sociales. Ces discriminations semblent même opérer de manière contradictoire : le système éducatif recrute de plus en plus d'élèves, alors que les portes de l'emploi se referment, y compris pour les diplômés. Historiquement, le travail fut "obligé" avant que l'école ne soit "obligatoire". Ces deux champs de la vie sociale ne s'inscrivent pas dans les mêmes registres de la mémoire collective. En se basant sur des hiérarchies de compétences qui font essentiellement appel à des représentations sociales, c'est la place du diplôme dans l'évaluation des "qualités" propres à chaque groupe socioprofessionnel, qui est directement mise en cause.

Le secteur tertiaire nous offre un bon exemple des variations existant quant à la "valeur d'échange" d'un diplôme sur le marché du travail. Le recrutement d'une secrétaire ou d'un comptable ne s'appuie pas sur les mêmes référents que celui d'une vendeuse ou d'un commercial. La formation joue un rôle plus déterminant dans l'embauche des premiers que des seconds. Pour les employeurs, une secrétaire est avant tout une personne qui possède un minimum de qualités techniques liées à sa fonction. Mais elle représente aussi un collectif, qui est né de la tertiarisation

des tâches et de l'arrivée en masse des femmes dans le monde du travail, arrivée accompagnée en grande partie par l'école, qui autorise aux jeunes filles l'accès à la professionnalisation. Parce qu'elles ne possèdent pas de "qualités" sociales en tant que groupe, dans la mémoire collective, les secrétaires sont "reconnues" par leurs acquisitions scolaires, mode récent d'accès à un statut. Les secrétaires étant nommées, le critère de la formation et du diplôme, pour des femmes que l'on choisit jeunes parce que plus "représentables", est formellement décrit comme une "valeur" d'embauche.

En revanche, les "qualités" demandées à toutes les personnes qui exercent une activité commerciale, sont, avant tout, exprimées à travers des valeurs personnalisées, représentatives de l'entreprise. Même si, dans les faits, la possession d'un diplôme dans ce secteur peut favoriser l'embauche, les modes de sélection, propres à ce groupe de salariés, montrent que le choix d'un commercial s'effectue davantage sur la base d'une aptitude à la normalisation que sur l'acquisition de connaissances théoriques et techniques. Le "représentant" de l'entreprise est cet "autre semblable" que les employeurs recherchent, alors que les "qualités" scolaires font référence à des valeurs qui sont reconnues hors de leurs murs.

Un bac professionnel de secrétariat et un bac professionnel de vente n'ont, ainsi, pas la même "valeur", parce qu'ils ne sont pas jugés en fonction de leur contenu - ou de leur niveau - de formation, mais qu'ils s'inscrivent dans des systèmes d'évaluation qui ne se réfèrent pas aux mêmes champs de la mémoire sociale. Les taux de placement comparés - voire agglutinés - des sortants de ces deux filières n'ont, alors, qu'une pertinence relative. Ils n'indiquent en rien pourquoi et comment la rentabilité du système éducatif est mise en cause.

On voit, alors, assez mal comment les enquêtes d'insertion peuvent aider, à elles seules, à la constitution de plans de formation - locaux ou nationaux - susceptibles d'améliorer l'accès à l'emploi des jeunes. Les enquêtes de "besoin" auprès des entreprises ne changent pas, non plus, le sens de la question. En effet, en demandant aux employeurs à quels types de "formation" ils projettent de "faire appel", on interroge, selon l'axe éducatif, la valeur d'un diplôme, sans savoir ce qui décide le recruteur. Ainsi, les employeurs ont souvent "besoin" de commerciaux, mais il n'est pas certain

que ce soit en ouvrant de nouvelles classes de vente que ce "besoin" sera satisfait.

Il semble que les études sur l'insertion professionnelle, par le biais d'une analyse de la relation formation-emploi, tiennent compte, surtout, de la forme des réponses que nos dirigeants apportent au problème du chômage. Car la formation est, aujourd'hui, une des principales réponses au non-emploi, sans que la question des conditions sociales de l'embauche n'ait été posée au préalable. Il faudrait, pour cela, que les travaux sur l'insertion considèrent à la fois les "insérés" et les "insérants". Plutôt que de fonder des investigations sur un supposé rapport entre formation et emploi, il serait judicieux d'en définir les limites, et peut-être, à partir de là, de faire entrer dans l'analyse de l'insertion professionnelle, d'autres facteurs tirés de champs divers de la vie sociale, et non essentiellement supportés par l'institution éducative. En particulier, une mise en perspective historique des emplois occupés par les jeunes sortants du système éducatif, apporterait des éléments nouveaux à l'analyse différentielle des taux de placement, qui ne seraient plus, uniquement, supportés par les lignes de divages instituées par l'École.

2/ L'embauche met en scène plus que des employeurs et des candidats à l'emploi. En effet, les intervenants extérieurs peuvent être multiples : ANPE, APEC, sociétés de travail temporaire, cabinets de recrutement, associations parapubliques, groupements de chômeurs, établissements de formation, syndicats professionnels etc.. Chacun intervient dans les mécanismes d'embauche, le plus souvent pour accompagner les demandeurs d'emploi, moins souvent en réponse aux attentes des employeurs. La place des intermédiaires de l'embauche, que nous n'avons évoqué qu'à travers les discours des protagonistes directs, mérite cependant une attention particulière.

Aujourd'hui, la gestion de la demande et de l'offre d'emploi constitue, officiellement, un monopole d'État, centralisé par l'Agence Nationale pour l'Emploi. Autour de cette "grosse machine administrative", gravitent des sociétés privées, des associations régies par la loi de 1901, des organismes rattachés à des collectivités locales, dont la place et les prérogatives de

chacun sont mal définies. Au total, beaucoup de monde pour beaucoup d'embauches sans intermédiaire. La pénurie de postes engendre une pléthore de professionnels de l'emploi, destinés davantage à gérer la demande qu'à médiatiser l'offre.

Le manque de rencontres effectives entre offreurs et demandeurs d'emploi nous est apparu comme le maillon faible du processus d'embauche. La moindre visibilité des offres d'emploi, lesquelles sont souvent inaccessibles à bon nombre de demandeurs, explique, en partie, les phénomènes d'allongement de la durée du chômage, et l'accès difficile à l'emploi pour les jeunes. C'est sur ce plan que peuvent être interrogés ces intermédiaires, à travers leur "rentabilité" différentielle, et l'étendue de leur champ d'action.

Ainsi, nous avons constaté le "succès" que remportent, auprès des employeurs, les agences d'intérim, en tant qu'intermédiaires du recrutement. Cet engouement s'explique, en grande partie, par le caractère commercial des services rendus. Le placement des intérimaires se fait sous la forme d'un échange marchand : l'agence est rémunérée pour se substituer à l'employeur, pour embaucher et débaucher à sa place. Les cabinets de recrutement procèdent selon le même principe, mais en se substituant au recruteur et non à l'employeur. Toutes ces sociétés trouvent, cependant, le moyen de "satisfaire" leurs clients, pour peu que leurs modes de recrutement se conforment aux représentations de l'entreprise. S'ils arrivent à représenter l'employeur selon les normes de celui-ci - ou, comme pour les commerciaux, à le laisser entendre -, ils remplissent leur mission.

Les autres organismes, qui ne sont pas rémunérés par les entreprises pour leurs services de placement, ne se positionnent guère, devant les employeurs, comme les intermédiaires d'un échange. Ces collectifs ne donnent pas le moyen aux recruteurs d'assimiler la relation qu'ils établissent avec eux à une relation d'embauche. Or, il est apparu que les intermédiaires de placement ne sont utilisés que lorsque, du point de vue de l'employeur, il y a quelque chose à échanger. L'ANPE est surtout sollicitée pour les contrats particuliers, où la réduction du coût salarial devient la contrepartie de l'embauche de personnels "sous-valorisés", ou encore, à l'occasion de contrats de courte durée, correspondant à la "disponibilité" supposée des chômeurs. Pour une embauche de salarié qualifié, et pour un contrat de longue durée, l'ANPE n'apparaît plus comme un intermédiaire

possible pour l'employeur, comme si cet organisme n'avait, alors, rien à échanger.

Chaque intermédiaire de placement agit, ainsi, en fonction des valeurs d'échange qu'il est, pour l'employeur, mais aussi, pour le salarié, susceptible de représenter. Les modalités de ce "marchandage" sont autant économiques que symboliques. C'est pourquoi le coût du recrutement par intérim est assimilé à un gain net pour l'employeur - car l'argent dépensé rémunère ici, non l'embauche, mais une délégation de l'embauche -, alors que la gratuité des services publics n'est comprise que dans l'objectif d'une économie brute - puisqu'elle ne concerne que le postulant à l'emploi -. Le coût du service rendu ne dépend pas tant de l'individu embauché que du destinataire du service : l'agence d'intérim est au service de l'employeur, l'ANPE est au service du salarié. L'objet échangé n'est pas de même nature, et la "facture" porte les marques de cette différence.

3/ L'embauche, parce qu'elle se situe à un carrefour de la vie sociale, ouvre des perspectives larges à la recherche pluridisciplinaire. Nous avons abordé, lors de l'analyse de ses conditions concrètes de réalisation, un aspect du processus de recrutement qui paraissait contradictoire, à travers la multiplicité des situations juridiques des candidats à l'emploi. En effet, si les postulants et les employeurs sont théoriquement "libres" de leur décision, les faits nous montrent que leur "liberté" est largement entravée. Les contrats de courte ou moyenne durée, les contrats particuliers d'insertion ou de formation par alternance, les normes contractuelles imposées pour certains publics par la loi, les mises à disposition émanant d'agences d'intérim ou d'associations d'insertion par l'économie, génèrent des situations d'embauche diverses et complexes.

Ces formes juridiques d'emploi, courantes et période de pré-embauche, remettent-elles profondément en cause la "liberté" civile des contractants ? Un salarié sous CDD, sous contrat d'intérim, ou mis à disposition par une association intermédiaire, peut-il, bien que soumis à un lien de subordination salarial, rester juridiquement libre de contracter ? La réponse juridique à une telle question, si elle est techniquement possible, amène le sociologue à mettre à l'épreuve des faits l'interprétation du droit. De même,

la situation de l'employeur est, elle aussi, sujette à questionnements, car les contextes juridiques, dans lesquels les recruteurs opèrent, limitent, sinon leur "pouvoir", du moins leur "liberté" de décision. Liens juridiques et liens sociaux s'imbriquent au moment de l'embauche, et contribuent à une diversification des situations de recrutement qu'il serait judicieux de mieux comprendre, afin d'en analyser les répercussions sur les modes de distribution des emplois.

En outre, les rapports entre les formes d'entrée et de sortie de l'emploi sont liés à la nature du contrat de travail, de même que les rapports sociaux qui s'établissent dès l'embauche déterminent, en partie, les modalités de la débauche. Il y a donc, en amont et en aval du contrat de travail, un rapport au droit qui s'inscrit dans les pratiques des recruteurs et des salariés, et qui influe sur la manière dont les uns et les autres négocient leurs besoins et les contraintes auxquels ils sont soumis. S'ouvre là un champ d'investigation propice à une réflexion pluridisciplinaire, où juristes et sociologues, en particulier, sont amenés à se retrouver à ces points de l'entrée et de la sortie du travail, là où des valeurs, propres à chaque groupe social, rencontrent des normes, produites par le législateur et interprétées par le juriste.

En ce qui concerne les salariés, les nombreuses formes contractuelles, auxquelles ils peuvent être soumis, ne sont que partiellement prises en compte dans les analyses macro-statistiques. En effet, les mises à disposition ne sont pas comptabilisées, les contrats particuliers rarement détaillés, les CDD repérés globalement. Ainsi, un salarié titularisé par un CDI dans une grande entreprise, peut être considéré comme "nouveau", alors qu'il travaille dans ce lieu, en tant qu'intérimaire, depuis plusieurs mois, voire plusieurs années. Le jeu des formes juridiques, qui est, aujourd'hui, à la disposition des employeurs, modifie le paysage de l'emploi, lequel est appréhendé à travers des systèmes de classification dont la pertinence n'est pas, suffisamment, remise en cause. Les faits sociaux ne sont pas immédiatement racontés par les règles du droit, mais c'est dans l'utilisation, sur le terrain, de ces règles, que se définissent les rapports sociaux. Les normes juridiques apparaissent, dans l'embauche, comme des tiers formalisateurs de la relation salariale, et justifient que sociologues et juristes éclairent conjointement les évolutions, sur la forme et sur le fond, de cette relation.

4/ Enfin, nous reviendrons ici sur la question de l'exclusion. Les nombreux auteurs qui interrogent les phénomènes de marginalisation sociale, en particulier à travers l'accès à l'emploi, sont, souvent, conduits à mettre en cause les pratiques de recrutement, "trop" sélectives à leur sens, des entreprises. Mais le trop en dit trop peu sur le comment. A ce stade de compréhension du processus d'exclusion du travail, il ne suffit plus d'étudier les conséquences de ce phénomène, il faut arriver à mieux comprendre comment il s'imprime sur un tissu social donné. Nous avons avancé l'idée qu'à travers l'étude des modes de recrutement, nous pouvons discerner des processus sélectifs, dont les justifications ne se trouvent pas dans le primat des besoins économiques, mais dans des systèmes de valeurs propres à chaque groupe sociaux. L'existence, dans divers pays occidentaux, de différences significatives quant aux modes sociaux de traitement du chômage et de l'exclusion, semble aller dans ce sens. Il y aurait, au-delà d'un contexte économique international commun à tous ces pays, des systèmes particuliers de gestion des problèmes d'emploi, dépendant de chaque histoire économique, sociale et culturelle, qui expliqueraient ces différences.

On ne peut se contenter de mettre en évidence l'existence de relations étroites entre l'exclusion et l'embauche, en se limitant à des données trop générales. Il faut, pour aller plus avant, se donner les moyens de comparer, dans différents pays - ou/et dans différentes régions - comment cette relation s'exprime concrètement, et sur quels fondements elle se réalise. Car, si l'allongement de la durée du chômage est une caractéristique de certains pays européens, dont la France, et si ce phénomène peut être mis en relation avec des pratiques d'embauche discriminantes à l'égard des demandeurs d'emploi, il faut interroger, précisément, cette "particularité nationale". Les modes de recrutement des entreprises allemandes, italiennes ou britanniques sont-ils les mêmes que ceux des entreprises françaises, et, en quoi les uns et les autres peuvent-ils expliquer la structure particulière du chômage dans chacun des pays concernés ? La réponse nécessite une collaboration entre chercheurs de différentes nationalités, qui se retrouvent autour d'une réflexion : sur l'articulation entre modes d'embauche et modes d'exclusion. Car, dans chaque contexte, économique, culturel, institutionnel, les mêmes faits peuvent ne pas revêtir le même sens, et les comparaisons statistiques ne nous semblent pas suffisantes pour étayer l'analyse d'une question aussi complexe.

Une telle approche internationale ne peut se réaliser en dehors d'une conceptualisation de l'embauche en tant que lieu de représentations sociales. Les comparaisons de type macro-économiques ou les analyses transculturelles ne répondent qu'imparfaitement à ce type de question, puisque, dans le cas du recrutement, c'est l'organisation des rapports sociaux à travers les procédures d'embauche, que nous voudrions interroger. Avec toutes ses limites, mais aussi toute sa portée, une approche de type "sociétal" pourrait se donner pour objectif *"de prendre en compte et de respecter le caractère «social» des phénomènes étudiés, que définit leur mode d'existence à la société"*¹. Il ne s'agit pas de comparer des faits indépendants les uns des autres, mais davantage, à travers les processus d'embauche, la manière dont ces faits sont liés les uns aux autres, pour produire des résultats particuliers dans chaque pays, et qui se comprennent au regard de leur propre cohérence.

En abordant la question de l'embauche, le sociologue traite le sujet de l'accès à l'emploi, thème récurrent dans les discours médiatiques, politiques, économiques, professionnels, mais aussi privés. Quelle que soit la position du "chercheur", le débat social anime un tel objet, l'humanise, l'actualise. C'est pourquoi il ne peut, ici, être épuisé. Notre conclusion prend ainsi la forme d'une ouverture, car il nous est impossible, aujourd'hui, de fermer cette porte, à laquelle se pressent tant de questions et si peu de réponses. Le terrain de l'embauche est à la fois vaste et proche : vaste par l'étendue des questions qu'il soulève, proche parce que foulé par tous les salariés. Ces deux qualités le rendent dynamique, et justifient que la recherche soit attentive à ouvrir de nouvelles voies à la compréhension des processus de discrimination par le travail. C'est ainsi que nous avons conçu cette introduction à une sociologie de l'embauche, terrain à défricher, semé d'embûches, riche en mystères et en découvertes, que nous continuerons à explorer.

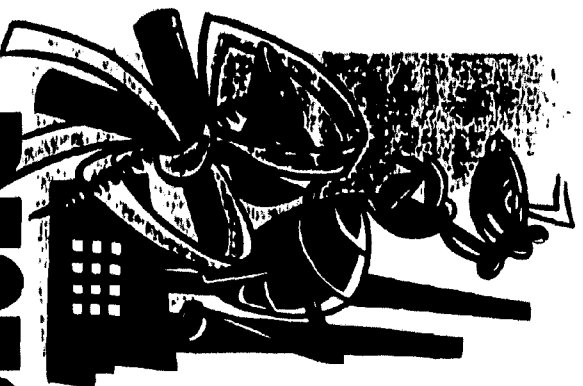
1, pp.¹MAURICE M., «Méthode comparative et analyse sociétale, les implications théoriques des comparaisons internationales », dans *Sociologie du Travail*, n°175-191, p.182

Annexes

<i>"Offre emplois désespérément", L'Expansion, 18 novembre 1988.....</i>	<i>p. 517</i>
Présentation de l'enquête auprès des entreprises de Carquefou.....	p. 520
Questionnaire envoyé aux entreprises de 20 salariés et plus.....	p. 534
Tableaux annexes.....	p. 549
Grille de codage des annonces d'offre d'emploi.....	p. 557
Présentation de l'enquête auprès des salariés.....	p. 567
Questionnaire passé aux salariés.....	p. 570

ECONOMIE

les entreprises cherchent du personnel, les chômeurs du travail... Pourquoi ne se rencontrent-ils pas ?



OFFRE EMPLOIS DESESPEREMENT

EN DUEF A L'ANRÉ de Confians-Sainte-Honorine, on se bouscule, mais Anito Heinz ne trouve personne à mettre sur ses presses. Dans le Doubs, les entreprises de sous-traitance cherchent en vain des ouvriers qualifiés. Partout, informaticiens mais aussi plombiers, électriciens, menuisiers restent introuvables. Après quinze ans de crise, le marché de l'emploi est malade... Et pas seulement du chômage.

D rôle de bal. Deux millions et demi de chômeurs font repasser. Sur la piste, des entreprises tournent insaisissamment à la recherche de personnel à embaucher. Ils ne se rencontrent jamais. C'est du larsco ? Non, c'est le marché de l'emploi, en France, aujourd'hui, après quinze ans de crise.

En septembre dernier, 67,4% des entreprises affirmaient avoir des difficultés de recrutement (1). Dans la région parisienne, ce sont des cadres qu'on recherche ; en province, ce sont des « team » (employés, techniciens, agents de maintenance). Mais, une entreprise, sur mille, n'a pas de manager d'ouvriers. La difficulté de trouver du personnel adapté à leurs besoins est-elle comme l'obstacle principal à la création d'emplois par la main d'œuvre des sociétés du périclisme de l'Expansion ?

Situation autoéconomique, situation sinistrale. À qui la faute ? Certains parviennent à trouver des solutions. « Aux chômeurs », Pour eux, en concentrant, cette catégorie se compose d'un bon tiers de gens qui ne veulent pas travailler, sans parler qu'ils se contentent

Après Heinz et les autres de l'entreprise Heine, à Corday, Sainte-Honorine les Bains, cinq autres ODS ont fermé la porte à leur porte.

des allocations-chômage, soit parce qu'ils travaillent au noir ; les deux tiers restants étant ou bien illettrés, ou bien « sulfatés ». Moins courante, l'analyse inverse : « La faute aux entreprises. » Elles ne savent pas ce qu'elles veulent ; elles attendent de l'État qu'il leur fournisse des travailleurs « faits au moule » plutôt que d'assumer les coûts de formation. Reste le péché, le galeux que chacun est prêt à rendre responsable : l'Education nationale, qui laisse chaque année dans la nature des cohortes de jeunes peu ou mal formés.

Nous avons fait, exemples à l'appui, l'inventaire de l'absurde. Des emplois sont proposés et refusés : ils ne sont pas assez bien pour les Français. Des métiers

111. L'entreprise Heine, à Corday, a fermé la porte à son porte.



une filière « cas sociaux ». « Quand les gens sont vraiment dans la mouise, ils veulent bien travailler. Je vais embaucher une femme bavarre qui m'a été adressée par une association ! »

CERCHE MAÇONS, PEINTRES, MENUISERS...

« Profession bâtiment, remarquablement gagnant. » Cet alexandrin en béton est le slogan choisi par la Fédération du bâtiment pour séduire les jeunes à travers une campagne télévisée sans précédent. Après dix ans de marasme, le bâtiment s'est remis à embaucher dès la mi-1986. Il recrute désormais, à lui seul, la moitié des offres d'emplois du secteur industriel. Mais aussi la moitié des offres non salariales. Le recrutement de compagne pose un véritable problème d'embauche. Ce secteur, qui a perdu 20 % de ses effectifs en cinq ans, doit maintenant convaincre qu'il offre des perspectives d'avenir. « Les emplois que nous avons supprimés et ceux que nous recrutons aujourd'hui ne sont pas de même nature, explique Bernard Buisson, directeur des affaires sociales de la Fédération du bâtiment. Il y a de moins en moins de grands chantiers où les tâches sont parcelisées, et de plus en plus de petits chantiers demandant davantage d'autonomie et de savoir-faire. » On manque de tous les corps de métiers : maçons, plâtres, métalliers, boisiers, installateurs de sanitaires, électriciens...

Même aucune dans les travaux publics. « Plus personne pour conduire les videternes, raconte M. Jeanm, de la chambre de commerce et d'industrie de Vire. Il faut tous ans d'expérience pour manier des machines pareilles. Alors, les courtyards de la région se paupèrent naturellement leurs conducteurs d'engins. » Et quand il s'agit de régler les incidents Dassel deslus engins, il faut faire appel à l'unique spécialiste de Vire. Ce n'est pas qu'il n'a manque de chômeurs, ça non, il y a deux mille inscrits à l'ANPE sur quinze. Il y a des barmans « Les gens d'ici ne veulent pas s'éloigner, dit M. Jeanm. Quand on leur propose un boulot, leur première question, ce n'est ni quel ni combien,

seulement : les effectifs des maçons, menuisiers et autres corps de métier ont fondu avec la crise. Des machines ont remplacé les hommes : il n'y a personne pour les faire manœuvrer. La révolution informatique a tiré ans : les informaticiens sont innombrables. Et devinez qui a le moins de mal à trouver des employés ? Les boîtes d'initium...

CERCHE OS.

Anna Heinz n'en revient pas. Sa petite amorce offrait cinq postes d'OS dans son usine de Conflans-Sainte-Hippoline, près de Paris, a reçu en tout et pour tout vingt réponses. « Un journal lui par 500 000 personnes ! Et n'importe qui, vraiment, pouvait se présenter. Faire du montage sur presse, ça ne demande aucune qualification. » Certes, cela n'a « rien de marant ».

C'est beryan, répitif et payé au smic Anna Heinz ne s'attendait pas pour autant aux réactions de ses candidats. « Cinq m'ont dit qu'ils étaient au chômage et s'en tiraient suffisamment bien avec du boulot au noir. Les autres m'ont encouragée parce que je suis à une demi-heure à pied de la gare. Je ne vais quand même pas déplaier mon usure ! D'autres sont partis au bout d'une semaine en m'expliquant qu'ils étaient fongués. » Résultat, un mois après la parution de l'annonce, seulement deux des cinq postes sont pourvus. « Il y a un gros problème de motivation », censure Anna. On m'avait dit : « To ne trouveras que des Arabes. Mwa, j'ai répondu : Pas question. Deux ans plus tard, je dois bien reconnaître qu'il n'y a qu'avec nos étrangers que je n'ai pas d'ennuis. » Franche jusqu'au bout, elle avoue qu'elle s'ennuie maintenant vers

ECONOMIE

mais à combien de kilomètres. Dix, ça va, vingt, c'est le bout du monde. » Alors les entreprises de travaux publics cherchent à recruter des jeunes paysans, habitués à conduire les tracteurs et qui n'ont pas peur du plein air... En attendant que le système éducatif — privé en tête, public ensuite —, ayant pris acte des besoins, mette en place les formations adéquates.

CHERCHE POLYVALENTS...

Ah, le gars qui savait tout faire ! Celui qui savait bidouiller n'importe quelle machine, qui ne perdait pas ses moyens devant une presse, une chaîne de montage, une installation électrique en panne... Une certaine race de travailleurs manuels a disparu des usines. On les pleure un peu partout dans les petites et moyennes entreprises.

Claude Bozzoli, délégué général du Gimm (Groupe des industries métallurgiques, mécaniques et connexes) du Doubs, analyse lucidement la situation. « Nos entreprises sont équipées de Ferrari, mais elles ne trouvent plus de pilotes. Travaillant en sous-traitance, elles sont obligées de produire avec toujours plus de souplesse et de qualité. L'OS devrait être polyvalent, capable de changer de machine et d'assurer un minimum de maintenance. » Une qualification introuvable. Le Gimm a mené une enquête très approfondie dans quelque 150 entreprises du Doubs sur le thème de l'adaptation des OS aux technologies nouvelles. Huit cents volontaires ont passé des tests confidentiels, qui ont permis d'en sélectionner deux cents « aptes à évoluer ». Ils suivent actuellement une formation générale et technique de plusieurs centaines d'heures, financée par l'Etat, les collectivités locales et les entreprises. Une trentaine devraient pouvoir atteindre ou dépasser le niveau du haut technique. Et les autres ? Les chefs d'entreprise ont admis qu'ils maintenaient des activités peu rentables pour sauver des emplois. Combien de temps encore ? Pour l'avenir, ils évaluent à 10 % leurs besoins d'ouvriers sans aucune qualification. Les autres sont en sursis. Et pendant ce temps, les entreprises ont un mal fou à trouver des jeunes qualifiés. Le Gimm les aide à sélectionner



les candidats et assure leur formation : « Après, les Suisses viennent me les piquer, s'exclame Claude Bozzoli. Ils offrent 10 000 francs net pour un décolleur ! »

CHERCHE INFORMATIENS...

A mille lieues de l'archer de mécanique, une autre catégorie d'oiseaux rares fait fantasmer les entreprises. Les informaticiens sont les divas du marché de l'emploi. Les patrons doivent les apâter, les séduire et — ce n'est pas le plus facile — les garder. Depuis deux ans, une « fontaine à l'emploi » informatique a mis sur la place publique ce racolage éhonté. Pro-Search tenant les 21 et 22 octobre derniers à Paris son sixième Salon. Soixante entreprises proposant 1 600 jobs faisaient la danse des sept voiles devant 5 300 visiteurs-candidats. Le plus drôle, c'est que 80 % de ces informaticiens étaient déjà en poste et risquaient fort de croiser leur patron. Mais n'allez pas croire qu'ils portaient une fausse moustache, au contraire ! 90 % des informaticiens ne restent pas plus de deux ou trois ans dans la même entreprise. Pour une PME sans glamour, située loin d'une grande ville, trouver un responsable informatique relève désormais de l'exploit. Bernard Riquier, directeur adjoint d'Orch, un cabinet de recrutement spécialisé dans l'informatique, estime que 5 % des recherches qu'on lui demande sont des « missions impossibles ». Soit l'entreprise n'est pas assez bien pour les candidats, soit, plus souvent, elle réserve à l'informatique une place subalterne. Est-ce à dire que ces firmes ne pourraient pas s'informatiser ? « Si, mais mal », tranche Bernard Riquier.

CHERCHE RATON LAVEUR...

« Demande vendeur. » « Recherche cadre commercial. » « Vous aimez vendre ? » A lire les petites annonces, on décèle vite la principale lacune des entreprises françaises. Mais par-delà cette évidence, que de surprises ! On manque de sténodactylos ; de secrétaires parlant anglais ; de bacheliers F1 et F3.

Philippe Marcel travaille chez Ecco-temporaire. Le marché de l'emploi n'a plus guère de secrets pour lui. « Nous nous considérons comme des opérateurs de plus en plus nécessaires », dit-il. Des espèces de « pompiers » de l'emploi. L'intérim est devenu un mode de gestion habituel pour faire face à l'absentéisme, aux pointes d'activité, ou pour tenter de mettre la main sur la perle que l'on recherche depuis des semaines. Que demande-t-on à Ecco comme personnel ? 60 % de cols bleus, 40 % de cols blancs. Et même, une fois, un col de clergyman ! « Nous avions un prêtre-ouvrier au chômage, un camp de vacances cherchait un aumônier pour remplacer le sien, malade... »

Mais, résultat : l'intérim est devenu un formidable bureau de placement, une sorte d'ANPE qui marcherait. Plus de 200 000 personnes travaillent en intérim, soit 0,8 à 0,9 % de la population active. Et, dans un cas sur cinq, l'intérim débouche sur une embauche. Autant dire que les entreprises d'intérim ne font plus le complexe du négrier. Mieux vaut un contrat de travail temporaire (CTT) qu'un contrat à durée déterminée (CDD), font-elles observer. A la sortie d'un CTT, seulement 11 % des gens se retrouvent au chômage, contre 70 % à la sortie d'un CDD.

Nous laisserons le mot de la fin, à Mme Concetta Lanciaux, directeur des ressources humaines de la Financière Agache : « Jamais les entreprises ne trouveront sur le marché les gens formés, voire "formatés", à leurs besoins. Il faut qu'elles acceptent le coût de la formation interne. En France, on continue à tout attendre de l'Etat. Mais les qualifications sont spécifiques à chaque entreprise et elles changent à toute vitesse. Dans la high-tech, la formation interne existe déjà, il faut la généraliser ».

SOPHIE GHERARDI

Présentation de l'enquête auprès des entreprises de CARQUEFOU

Le travail dont nous présentons ici les principaux résultats, résulte d'une volonté de partenariat entre chercheurs et acteurs, en vue de mieux comprendre les mécanismes qui sont à l'origine des procédures d'embauche, afin de susciter localement des actions adaptées aux difficultés que peuvent rencontrer les entreprises à ce moment, mais aussi afin d'aider les demandeurs d'emploi à mener leurs recherches en adéquation avec les réalités de l'entreprise.

L'enquête auprès des entreprises a fait l'objet d'un suivi attentif de la part d'un groupe de pilotage, qui réunissait des élus, des administrations (DDTE, ANPE) et des représentants des entreprises (UPLA, Association des industriels et des commerçants), sous la présidence de madame Gisèle GAUTIER, maire de Carquefou. Cette enquête fut plus particulièrement prise en charge par la MCE et le CCAS de la commune.

La passation de l'enquête par questionnaire a été réalisée par des enquêtrices, sociologues de formation. Le principe était simple : tant que le responsable à qui le questionnaire était adressé n'avait pas explicitement manifesté son refus de répondre, nous devions le relancer sans cesse. Ce fut un travail ardu, mais qui donna ses fruits : dans les entreprises où les enquêtrices sont passées, le taux de réponse, qui était "spontanément" de 5 %, est passé à 61 %. Dans les petites structures de moins de 5 salariés, l'envoi d'un questionnaire allégé par voie postale ne donnant pas de bons résultats, une interrogation téléphonique fut effectuée systématiquement auprès de tous les non-répondants, permettant de recueillir 50 % de réponses.

1. La réalisation de l'étude : problématique et méthodes

La réalisation d'une étude sur les modes de recrutement des entreprises durant l'hiver 1992/1993 pouvait avoir de quoi surprendre. En effet, la récession économique imposait alors aux employeurs de réduire au minimum leurs embauches, et leurs préoccupations se tournaient plus vers le maintien de l'emploi que vers son accroissement. Dans ce contexte, il est souvent apparu à nos interlocuteurs que les questions à l'origine de cette étude étaient en contradiction avec les urgences du terrain.

Le travail de préparation réalisé avec nos partenaires nous a amené à fixer des objectifs concrets à cette étude, dont les acteurs de terrain pourraient s'emparer. Pour eux, le but n'était pas tant de réaliser un travail de recherche, que de se donner les moyens d'améliorer, localement, les processus de rencontre entre offre et demande d'emploi.

Les questions à l'origine de cette recherche peuvent se formuler ainsi :

1/ Comment les entreprises procèdent-elles à leurs recrutements ?

2/ A quel(s) moment(s) éprouvent-elles des difficultés, et comment celles-ci peuvent-elles se comprendre ?

3/ Existe-t-il, à un niveau local, des moyens permettant d'améliorer les conditions d'embauche ?

La première interrogation nécessite un travail descriptif détaillé, qui tienne compte des procédures elles-mêmes, autant que des représentations et justifications de ces procédures par ceux qui les utilisent. La deuxième question est moins facilement objectivable. Elle nécessite un travail d'interprétation qui repose à la fois sur des données quantitatives et descriptives et sur des données subjectives et d'opinion. La réponse ne peut que revêtir une forme dialectique, sous forme de propositions explicatives dont le lecteur, selon le point de vue qui est le sien, devra personnellement se saisir. Quand à la troisième interrogation, elle ne peut s'appréhender qu'à un niveau collectif.

Une telle complexité de questions a nécessité le recueil de données variées et complémentaires. Celles-ci obéissaient à un triple objectif :

1/ accumuler des données quantifiables et statistiquement représentatives des procédures de recrutement mises en oeuvre dans les établissements de la commune de Carquefou ;

2/ fournir des éléments d'évaluation par les employeurs eux-mêmes des étapes du recrutement, ainsi que des difficultés auxquelles ils sont éventuellement confrontés ;

3/ intégrer les données sur le recrutement dans une vision d'ensemble de l'entreprise et de ses modes de gestion de personnel.

Étant donné l'importance des petites entreprises sur la commune, il fallait en outre que ces données soient adaptables aux établissements de 1 salarié comme à ceux qui en comptent plus de 1 000.

L'enquête, qui a démarré au mois de novembre 1992, s'est déroulée en trois phases :

1/ de novembre à janvier 1993 : rencontres avec les responsables du recrutement d'une vingtaine d'établissements de la commune, représentant un large éventail de secteurs d'activité et de tailles. Ces entretiens, qui étaient peu directifs au départ, ont progressivement été orientés conformément à la structure du questionnaire, et ont permis, sur la fin, de tester ce dernier. L'ensemble de ces entretiens ont été retranscrits et analysés, fournissant un cadre qualitatif complémentaire aux données statistiques. L'anonymat des personnes rencontrées a été respecté, et les passages d'entretiens qui sont retranscrits ne mentionnent pas d'indication permettant d'identifier leurs auteurs¹.

2/ de février à avril, la totalité des entreprises, d'au moins un salarié, établies sur la commune, ont été sollicitées par voie de questionnaire. Trois types différents de questionnaires ont été élaborés, correspondant à la fois à la taille de l'entreprise et au mode d'interrogation. Néanmoins, tous obéissaient à deux exigences fondamentales :

- Les questions portaient sur les modes de gestion du personnel et sur les procédures de recrutement, selon des formulations identiques, afin de permettre une exploitation commune des données ;

- en complément à ces questions, des informations plus quantitatives portaient sur les évolutions d'effectifs depuis 5 ans, ainsi que sur un descriptif détaillé des dernières embauches réalisées par l'établissement.

Trois séries de questionnaires ont été élaborés, du plus simple au plus complexe, en fonction de la taille de l'entreprise :

- pour les moins de 5 salariés, interrogés par voie postale, un questionnaire plus succinct, regroupant les données qualitatives et quantitatives sur 26 questions, pré-codées pour la plupart ;

- pour les 5 à 20 salariés, contactés par les enquêtrices, le questionnaire comportait deux parties : la première, plus qualitative et générale, destinée à être remplie par le responsable des recrutements, comportait 31 questions pré-codées pour la plupart ; la deuxième, qui pouvait être remplie indépendamment par le personnel administratif, comportait des données statistiques sur cinq années, détaillant les effectifs de l'établissement, les embauches, les stagiaires, les contrats d'intérim, ainsi qu'un descriptif détaillé des dernières embauches réalisées par l'établissement ;

- pour les plus de 20 salariés, interrogés sous le même mode, la première partie du questionnaire était légèrement modifiée, en particulier au niveau des questions sur la formation et la gestion du personnel, portant

¹ Ces passages apparaissent en italique dans le texte. En cas de nécessité, des noms ou indications susceptibles d'identifier l'entreprise citée sont modifiés ou enlevés. Les modifications apparaissent alors à l'intérieur d'une (parenthèse).

le nombre de questions à 36 (voir questionnaire fourni plus loin en annexe). La partie statistique est identique pour ces deux questionnaires.

La passation du questionnaire était programmée de deux manières différentes selon la taille de l'entreprise :

- pour les 5 salariés et plus, un envoi postal a été suivi d'un contact téléphonique par une enquêtrice afin de recueillir sur place le questionnaire rempli ;
- pour les moins de 5 salariés, un seul envoi postal a été réalisé, qui aurait dû être suivi par une ou deux relances.

A la suite de certaines difficultés de terrain, cette procédure a été modifiée au cas par cas, afin de rendre plus cohérentes les informations recueillies. En effet, un grand nombre d'établissements n'avaient pas leur siège sur Carquefou, et ne pouvaient s'engager à remplir le questionnaire sans en avertir les responsables. Le recueil s'est alors fait par voie postale, avec le plus souvent un entretien téléphonique avec la personne responsable, afin d'éclairer certaines questions de remplissage.

En ce qui concerne les petits établissements de moins de 5 salariés, la principale difficulté consistait à identifier réellement les structures qui correspondaient au panel que nous désirions constituer. En effet, plusieurs structures juridiques de petite taille pouvaient représenter une seule et même structure économique, et de nombreux petits établissements n'avaient, en réalité, aucun salarié, du fait, soit de licenciements récents, soit d'un artifice de structure qui regroupait un ensemble de professions indépendantes. C'est ainsi qu'après enquête téléphonique auprès des non-répondants, l'ensemble des établissements interrogeables est passé de 212 à 140. Au total, 70 ont répondu à l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 50 % pour cette catégorie d'employeurs.

Le même type de problèmes a été rencontré auprès des établissements de plus de 4 salariés, mais à un degré moindre. C'est ainsi que le panel interrogeable est passé de 272 à 243 établissements. 149 questionnaires ont pu être remplis, ce qui correspond à un taux de réponse de 61,3 %.

Sur l'ensemble des établissements interrogeables de la commune, nous avons recueillis 57,2 % de questionnaires remplis. La lourdeur du questionnaire, la saturation des entreprises face à ce type de sollicitations ainsi que les difficultés économiques auxquelles elles avaient alors à faire face (et ce, compte-tenu du thème de l'enquête) ont été des éléments défavorables à l'enquête. Par contre, l'intérêt que bon nombre d'entre elles ont manifesté pour le sujet, la référence à la mairie de Carquefou, et en particulier au groupe de pilotage, ainsi que le mode de recueil (sollicitations répétées d'enquêtrices, présences sur le terrain, assurance d'un retour), ont permis d'atteindre des taux de réponses satisfaisants.

Les résultats présentés ici sont tirés de trois sources différentes de données :

1/ *les entretiens* : recueillis dans le cadre d'un dialogue, la structure des entretiens nous informe sur les interprétations propres aux recruteurs, et illustrent des phénomènes dépersonnalisés à travers l'enquête statistique. C'est dans cette optique que certains passages d'entretiens seront retranscrits ici.

2/ *les réponses des responsables du recrutement au questionnaire*. Ils sont au nombre de 219, et constituent un fichier où chaque individu correspond à un établissement de la commune. Leur représentativité est conforme à la structure des entreprises de Carquefou, au niveau des principaux secteurs d'activité :

Comparaison par secteur d'activité, de l'échantillon des répondants et des établissements de Carquefou

	établissements de Carquefou	répondants à l'enquête
industrie	17,90%	22,10%
BTP	8,30%	6,90%
commerce	24,30%	27,30%
service	46,60%	43,70%

Les deux secteurs les moins représentés dans l'enquête sont le BTP (6,9 % dans l'enquête, 11,1 % sur la commune) et le commerce de détail (2,3 % dans l'enquête, 11,7 % sur la commune). Ces variations sont dues aux caractéristiques des entreprises de ces secteurs, en majorité composés de très petites structures : elles comptent de nombreux commerçants et artisans sans salarié, qui n'entrent pas dans le panel de l'enquête.

Les établissements représentés dans cette enquête nous fournissent un échantillon bien structuré sur le fond, ce qui permet de considérer les données ainsi produites comme statistiquement représentatives et significatives.

3/ *les embauches décrites* : l'ensemble des descriptions d'embauches constituent un fichier représentant les caractéristiques de 788 salariés. Ceux-ci ont été recrutés, pour la plupart, en 1992, mais un certain nombre d'entreprises (en particulier les petites), ont décrit des embauches datant de plusieurs années. A chacun de ces recrutements, ont été reliées des caractéristiques de l'établissement employeur, permettant de faire le lien entre des données de type général et des données de type descriptif. Cette source entraîne un mode de lecture des résultats différent des précédents puisque les statistiques ne seront plus effectuées à partir des établissements répondants, mais à partir des embauches décrites. Élaborées sur la base

d'unités différentes, ces données, bien que complémentaires, ne sont donc pas numériquement comparables.

La répartition de ces embauches en fonction des secteurs d'activités des employeurs peut être comparée à la répartition des salariés de la commune dans ces différents secteurs, et à celle du personnel des établissements enquêtés :

Comparaison, par secteurs d'activité, des salariés de Carquefou, des salariés des établissements enquêtés, et des embauches décrites

	salariés de Carquefou	salariés des établissements enquêtés	embauches décrites
industrie	56,0 %	31,7 %	17,9 %
BTP	8,3 %	12,6 %	11,1 %
commerce	17,1 %	23,5 %	27,3 %
services	18,6 %	32,2 %	43,7 %

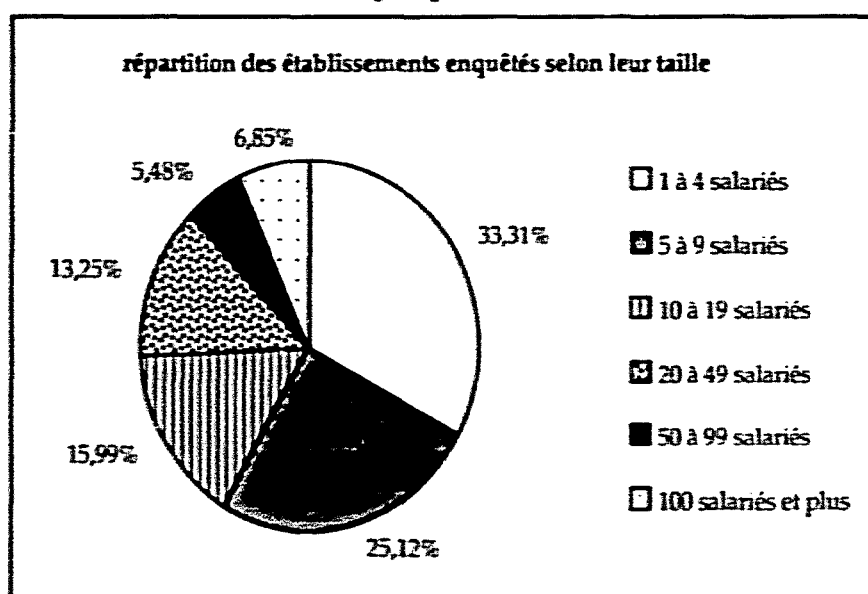
La sous-représentation des salariés de l'industrie parmi l'échantillon enquêté est liée aux caractéristiques même de l'enquête. D'une part, le redressement de la population d'origine en fonction des licenciements opérés et le retrait des établissements artisanaux sans salarié a considérablement modifié l'échantillon du départ. D'autre part, chaque grande structure industrielle non répondante influe quantitativement plus sur ces données qu'une petite société commerciale ou de services. Enfin, certains établissements tertiaires ne possédant pas localement de représentant de l'entreprise, ont délégué à leur siège le soin de remplir le questionnaire. C'est ainsi que de grandes entreprises n'étant représentées sur Carquefou que par une petite agence, ont répondu en globalisant l'ensemble de leurs données statistiques, ne gérant pas individuellement les établissements qui en dépendent.

L'étude comparative des embauches décrites fait apparaître une très forte sous-représentation du secteur industriel au profit des autres secteurs d'activité, en particulier des services. Conformément aux évolutions régionales, se manifeste un déficit en embauches industrielles important, et un fort taux de recrutements au niveau des services. L'étude des évolutions des effectifs de ces établissements, durant ces dernières années, confirme le fait qu'il s'agit bien d'un phénomène structurel et non d'un artifice dû à la qualité des réponses.

2. Caractéristiques des établissements enquêtés

Un tissu de petites entreprises

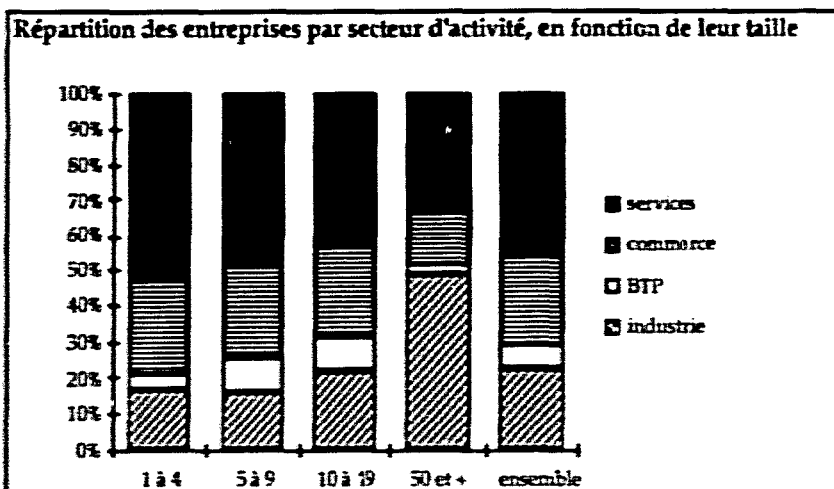
Les établissements enquêtés se caractérisent par leur petite taille, puisque plus de la moitié d'entre eux comptent moins de 10 salariés. Il s'agit essentiellement d'un tissu, soit de petites entreprises artisanales, soit, dans une moindre mesure, d'établissements de petite taille dont le siège social est situé à l'extérieur de la commune de Carquefou. Les structures de plus de 50 salariés sont peu nombreuses, puisqu'elles ne représentent qu'un peu plus d'un établissement sur 10, ce qui spécifie nettement notre échantillon :



Nous avons vu par ailleurs que les secteurs d'activité de ces établissements appartenaient dans leur majorité aux secteurs tertiaires. Mais la répartition dans ces différents secteurs fait apparaître, au sein de chacun d'eux, des prédominances fortes :

- dans l'industrie, ce sont les établissements de production de biens intermédiaires et de biens d'équipement qui sont les plus représentés (30 sur 48) ;
- dans le commerce, le commerce de gros compte 48 établissements, alors que le commerce de détail et le commerce automobile 17 ;
- au niveau des services, ce sont les services marchands aux entreprises qui sont les plus représentés, avec 36 établissements sur 76 ;
- le transport et le BTP comptent chacun un nombre proche d'établissements (respectivement 15 et 17).

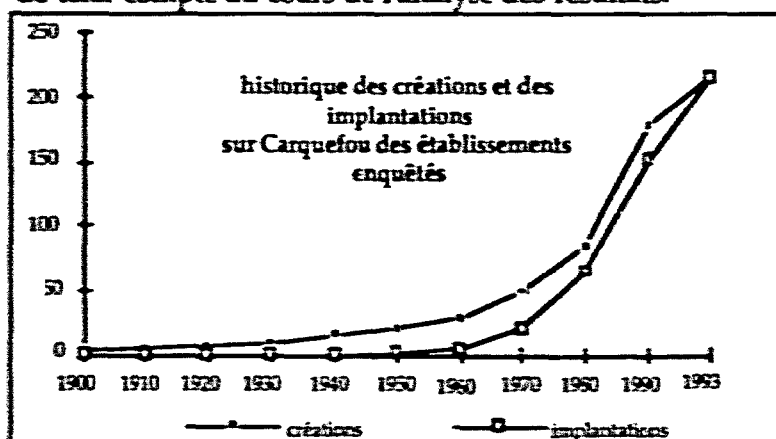
Au niveau des tailles, on retrouve des variations dans les répartitions de ces différents secteurs d'activité, puisque 48,2 % des établissements de plus de 49 salariés sont de type industriel, alors que plus de la moitié de moins de 10 salariés sont des sociétés de services.



Pour 73 % de ces établissements, le siège social est sur la commune de Carquefou. Les autres sont principalement dans la région parisienne (14 %) ou l'agglomération nantaise (6 %). L'implantation locale est donc relativement forte sur notre échantillon, puisque près de 8 sociétés sur 10 ont leur siège sur le département.

Le degré d'implantation locale de l'entreprise varie essentiellement avec la taille de l'établissement de Carquefou, mais peu avec les secteurs : entre 85 et 90 % des établissements de moins de 10 salariés ont leur siège social à Nantes ou à Carquefou (entre 80 et 86 % sur Carquefou). Au niveau des établissements de 10 à 49 salariés, 59 % ont leur siège social sur place, et 8 % à Nantes. Pour les plus grandes structures, le rattachement local n'est guère plus important, puisqu'il concerne 70 % d'entre elles (59 % sur Carquefou et 11 % sur Nantes). Étant donné la prédominance des petits établissements dans notre échantillon, les trois quart des établissements enquêtés ont leur siège social sur l'agglomération nantaise.

Ces entreprises sont le plus souvent de création récente : plus de 60 % d'entre elles ont été créées depuis 1980, ce qui est également le cas pour près de 70 % des implantations. Ceci met en évidence le caractère particulièrement "jeune" de notre échantillon, spécificité dont il conviendra de tenir compte au cours de l'analyse des résultats.



Cette évolution générale masque de fortes disparités en fonction des tailles des entreprises : en effet, 81 % des établissements de plus de 50 salariés ont été créés avant 1980 (41 % avant 1960), alors que 64 % des 1 à 4 et 58 % des 5 à 9 salariés ont été créés après 1979.

Ces entreprises sont en outre liées pour le tiers d'entre elles à un groupe. A l'exception du BTP, où c'est le cas de 6,7 % des entreprises interrogées, tous les secteurs sont concernés pour 33 % (services) à 41 % (industrie) d'entre eux.

Toutes ces entreprises ont eu ces dernières années à faire face à une conjoncture difficile. Pour la plupart, cela s'est traduit par une perte des effectifs, ou tout au moins, leur stabilisation, voire de faibles augmentations. Le solde des variations des effectifs globaux depuis 1988 nous fournit un bon indicateur de ces évolutions, selon qu'il est négatif (perte d'effectifs) ou positif :

Solde des mouvements d'effectifs entre 1988 et 1992

année	solde négatif	solde nul	solde positif	total
1989-1988	17,6	50,5	31,9	100
1990-1989	17,2	45,7	37,1	100
1991-1990	24,5	44,7	30,8	100
1992-1991	27,8	39,5	32,7	100

Si l'on calcule le total des effectifs salariés de la centaine des entreprises qui nous ont fournies le détail de leurs effectifs depuis 1988, on constate que celles-ci représentent 3572 salariés en 1988 et 3909 en 1992, soit une augmentation de 337 postes. Sachant que parmi celles-ci une entreprise a vu à elle seule ses effectifs augmenter de 441 emplois durant cette période, à la suite du déplacement de son siège social, on constate que ce solde peu positif ne l'est que grâce à cette exception.

Ces régressions d'emplois sont d'autant plus importantes à prendre en compte qu'ils touchent en majorité les entreprises de grande taille : 64,3 % des plus de 49 salariés ont réduit leurs effectifs durant l'année 1991, et même si elles ne sont plus que 37 % en 1992, la proportion reste importante. Parmi les petites entreprises, la tendance la plus forte est à la stabilisation des effectifs, mais on note tout de même une tendance à la diminution durant l'année 1992 : 20 % d'établissements à effectifs réduits en 1992 (17,3 % en 1991) pour les 1 à 4 salariés, et 24,4 % pour les 5 à 9 salariés (ils n'étaient que 9 % dans ce cas l'année précédente).

En dehors de ces entreprises en difficulté, l'enquête n'a pas pris en compte les entreprises qui ont déposé leur bilan durant cette période, ni les artisans qui ont licencié leurs salariés et travaillent seuls aujourd'hui. Localement néanmoins, il faudrait savoir dans quelle mesure un équilibre s'établit grâce aux récentes créations d'entreprises.

Enfin, ce mode de calcul ne tient pas compte des distinctions entre les différentes formes de contrats : est-ce surtout les CDD qui ont été supprimés ? les postes fixes ont-ils été remplacés par des emplois temporaires ou intérimaires ? Bien que théoriquement analysables dans le questionnaire, on ne peut répondre avec certitude à ces questions, puisqu'il est apparu que certains établissements n'ont pas fait figurer les CDD, d'autres les ayant globalisés avec les CDI.

Ces difficultés rendent les entreprises interrogées relativement prudentes quant à leurs prévisions : 21 % préfèrent ne pas en faire et 4,6 % les font "à la baisse". Les trois-quarts d'entre elles sont néanmoins plutôt "optimistes" :

prévisions pour les trois prochaines années :

élargissement du marché - nouveaux clients	48,4 %
adaptation nouvelles technologies - qualité	37,0 %
diversification des activités / produits	24,2 %
extension géographique, nouveaux établissements	12,3 %
réduction des activités/effectifs	4,6 %
aucune prévision particulière	21,0 %

Les réponses n'étant pas exhaustives, certaines prévisions sont couplées, d'autres s'excluent entre elles. Ces choix distinguent en particulier les entreprises selon leur secteur : les sociétés de service font peu référence à la notion de "marché". Elles sont plus portées vers la notion de produit et de diversification de leurs activités. Cette notion est par contre très spécifique des entreprises industrielles et de commerce de gros, les premières ne faisant que peu de prévisions d'extension ou de création de nouveaux établissements.

Des emplois plus qualifiés que la moyenne régionale

Les réponses des établissements enquêtés concernant leur personnel représentent un effectif total de 8 069 salariés. Cet effectif n'est pas strictement assimilable à celui des établissements situés sur Carquefou. En effet, un certain nombre d'entre eux, dont le siège n'était pas sur la commune, ont communiqué les questionnaires au service du personnel de leur entreprise, lequel ne possédait pas toujours des statistiques par établissement. Effectuant une gestion du personnel globale, certaines données correspondent en fait à l'ensemble de l'entreprise, même si seule une agence de quelques personnes est située à Carquefou¹.

¹si ce mode de comptage perturbe la représentativité au sens strict, par rapport aux limites communales, il est plus significatif par rapport à la problématique de l'enquête. Il est en effet logique que les unités recensées soient celles qui gèrent le personnel, et en particulier les recrutement.

Ces salariés sont représentés par 34,5 % de femmes et 65,5 % d'hommes, dont la répartition par catégorie socioprofessionnelle montre de grandes inégalités :

Répartition des catégories socioprofessionnelles des salariés selon leur sexe

	cadres	professions intermédiaires	employés	ouvriers qualifiés	ouvriers non qualifiés	total
hommes	18,2	20,6	26,4	27,1	7,7	100
femmes	3,4	21,8	28,6	13,0	33,2	100
ensemble	13,1	21,0	27,2	22,2	16,5	100

Les variations les plus importantes se situent au niveau des qualifications ouvrières et des métiers de l'encadrement : 32,6 % des femmes sont ouvrières non qualifiées, alors que cela ne concerne que 7,8 % des hommes. Les taux de féminisation de chaque catégorie montrent que c'est au niveau des ouvriers non qualifiés que la représentation féminine est la plus forte.

En outre, les écarts d'effectifs entre établissements amènent à effectuer un double comptage des taux de féminisation : d'une part, celui-ci peut être calculé à partir de l'ensemble des salariés, d'autre part il peut être rapporté à chaque établissement, ce qui nous donne un taux de féminisation moyen par établissement, différent du premier.

En moyenne, plus de la moitié des ouvriers non qualifiés sont des femmes, alors que cela ne concerne que 11 % des ouvriers qualifiés.

La même différence se remarque au niveau de l'encadrement : 3,2 % de cadres chez les femmes contre 15,7 % chez les hommes. En moyenne, les hommes représentent 88 % de la population cadre des établissements.

Proportions de femmes selon les catégories socioprofessionnelles

	% femmes sur l'ensemble	% moyen de femmes par établissement
ouvriers non qualifiés	69,8	51,3
ouvriers qualifiés	20,2	11,2
ensemble ouvriers	40,8	18,8
employés	38	71,2
professions intermédiaires	35,5	25,3
cadres	10,1	12,2
ensemble	34,52	35,7

exemple de lecture : 38 % des salariés de la catégorie employés sont des femmes ; celles-ci représentent en moyenne et par établissement, 71,2 % des employés.

La catégorie des employés se répartit d'une façon particulière, en grande partie du fait de l'importance des sociétés de commerce de gros, qui emploient une main d'oeuvre essentiellement masculine. Sur l'ensemble des établissements cependant, on retrouve une répartition moyenne des employés qui est en accord avec la féminisation des emplois administratifs et tertiaires.

En comparant cette répartition à la répartition des emplois salariés du département de la Loire-Atlantique, on constate qu'elle est marquée par une baisse du taux d'ouvriers (- 5%), mais surtout que les catégories ouvrières les plus qualifiées sont très faiblement représentées (36,2 % de la moyenne départementale et 12,6 % des établissements de l'enquête). Ceci s'explique en grande partie par la spécificité des secteurs industriels où se condense la main d'oeuvre ouvrière : les industries de biens intermédiaires et surtout de biens d'équipement emploient à des niveaux non qualifiés la grande partie de leur main d'oeuvre ouvrière féminine.

Les catégories intermédiaires et des cadres, sont également sur-représentées par rapport à la moyenne départementale, ce qui est dû à la plus forte présence d'entreprises du secteur tertiaire, qui emploient une main d'oeuvre plus qualifiée et un encadrement plus important.

L'intérim et les contrats particuliers

La répartition de ces salariés par type de contrat montre que sur l'ensemble, près d'un salarié sur 10 est embauché sur un contrat à durée déterminée. Cette procédure est plus souvent le fait de grands établissements que de petites entreprises, puisque le taux moyen par structure est de 5,5 %.

En outre, selon la catégorie socioprofessionnelle, on trouve de grandes variations : 29,1 % des ouvriers non qualifiés sont sous contrat à durée déterminée alors que cela ne concerne que 9,1 % des ouvriers qualifiés, 4,3 % des employés, 1,7 % des professions intermédiaires et 1,1 % des cadres. Les intérimaires ne figurent pas dans ces comptes, puisqu'ils ne font pas partie des effectifs de l'établissement. Cependant, ils correspondent pour la plus grande part d'entre eux, à des emplois faiblement qualifiés.

L'intérim concerne près de 4 entreprises interrogées sur 10. Mais les différences selon la taille de l'entreprise sont très importantes :

taux d'utilisation de l'intérim selon la taille de l'établissement

1 à 4 salariés	16,4 %
5 à 9 salariés	27,3 %
10 à 49 salariés	60,9 %
50 salariés et plus	75,1 %

L'utilisation de personnel intérimaire concerne en priorité les grandes entreprises, mais elle n'est pas négligeable chez les moins de 10 salariés. En revanche, cette pratique repose sur des stratégies différentes, puisque les motivations des utilisateurs d'intérimaires ne sont pas les mêmes :

circonstances d'utilisation de personnels intérimaires

activité saisonnière	23 %
remplacements	55 %
surcharge de commandes	50 %
pré-embauche	20 %

La façon dont se couplent ces réponses, qui n'étaient pas exhaustives, nous renseigne sur les différents types d'utilisation de l'intérim, en particulier par rapport à sa fonction de pré-embauche : cette motivation est rarement avancée seule, mais elle est accompagnée 8 fois sur 10 par la justification de surcharge de commandes. En outre, c'est lorsqu'il y a justification de l'intérim par les remplacements que cette réponse s'accompagne le moins souvent de celle de la pré-embauche.

On peut repérer deux principaux types stratégiques, parmi les utilisateurs d'intérimaires :

- des petites entreprises qui trouvent là le moyen de pallier à des déficits ponctuels de personnel, mais sans objectif à long terme d'intégration de ce type de personnel,
- des entreprises de taille plus importante, qui pallient aux fluctuations d'activité (saisonnière ou non) par un volet de main d'oeuvre intérimaire, laquelle remplit une deuxième fonction de réservoir de personnel productif.

Les secteurs les plus utilisateurs d'intérimaires sont l'industrie et le BTP-transports, en particulier les industries de biens intermédiaires (81 % d'utilisateurs). Dans le BTP, cette utilisation est surtout justifiée par les surcharges de commandes et la pré-embauche, alors qu'aucune raison dominante n'apparaît dans le secteur industriel.

29,2 % des établissements interrogés embauchent des jeunes sur des **contrats dits d'insertion** (qualification, adaptation, apprentissage), dont 6,8 % ont recours à plusieurs types de ces contrats. C'est le contrat de qualification qui est le plus utilisé, puisqu'il concerne 77 % de ces entreprises, le contrat d'apprentissage 34 % et le contrat d'adaptation 14 %. Mais là encore, les variations sont importantes selon la taille et le secteur.

Les contrats de qualification et d'apprentissage sont plus souvent utilisés par les entreprises de taille artisanale, qui n'ont jamais eu recours aux contrats d'adaptation, conçus en priorité pour les grandes structures.

Pourcentage d'utilisateurs de contrats d'insertion selon la taille de l'établissement

taille	% utilisateurs de contrats	dont % C. qualification	dont % C. apprentissage	de adaptation
1 à 4 sal	19 %	60	53	0
5 à 9 sal	22 %	92	33	0
10 à 49 sal	44 %	77	19	23
50 sal et +	41 %	82	45	27

Les variations par secteur font surtout apparaître une plus grande utilisation de ces contrats dans le secteur industriel (38 %) alors que les autres secteurs se situent à des niveaux proches (entre 27 et 28 %). C'est dans le BTP que l'on constate une forte baisse d'utilisateurs de contrats d'insertion puisque si aujourd'hui seulement 27 % en embauchent, ils sont autant à avoir antérieurement pratiqué ce type de contrat. Les entreprises commerciales ont principalement recours aux contrats de qualification et d'adaptation, alors que les industries sont plus nombreuses à recourir aux contrats d'apprentissage. Enfin, les établissements de services financiers et assimilés n'ont jamais embauché de contrats d'insertion.

Les établissements interrogés sont beaucoup plus nombreux à accueillir des stagiaires : 62 % le font aujourd'hui, 3 % ont cessé d'en accueillir, et 35 % ne le font jamais. Curieusement, la taille et le secteur d'activité ne font pas varier significativement les réponses.

L'échantillon des entreprises que nous avons enquêté se caractérise donc par sa diversité, tant du point de vue des critères de base - taille, secteur d'activité - que des situations par rapport à l'emploi. Il constitue un panel adapté à une analyse comparative et qualitative des procédures de recrutement, axe d'interrogation des résultats que nous avons privilégié tout au long de cette recherche.

- QUESTIONNAIRE -

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

1 Code APE

2 Statut juridique (SARL, GIE, SA etc.)

3 Chiffre d'affaires de ces trois dernières années :

1990	<input type="text"/>
1991	<input type="text"/>
1992	<input type="text"/>

4 Année de création de l'entreprise

5 Votre entreprise appartient-elle à un groupe ?

☐ non

☐ oui



nombre d'entreprises du groupe :

effectif salarié du groupe :

activités du groupe :

6 Nature de l'établissement de Carquefou
(siège social de l'entreprise, succursale, établissement, filiale, agence etc.)
.....

7 Année d'implantation à Carquefou

8 Localisation du siège social de l'entreprise :

- ☐ Carquefou
☐ Nantes et agglomération
☐ Paris et Région Parisienne
☐ Autre, précisez

9 Combien d'établissements comporte l'entreprise

quelle est leur couverture géographique :

- ☐ Nantes et l'agglomération
☐ Loire-Atlantique
☐ Région des Pays de Loire
☐ Grand Ouest
☐ France
☐ Europe
☐ intercontinental

10

Quelles sont vos prévisions pour les trois prochaines années :

535

- ☐ diversification des activités ou des produits
- ☐ extension géographique - création de nouveaux établissements
- ☐ réduction des activités ou/et des effectifs
- ☐ élargissement du marché - nouveaux clients
- ☐ adaptation aux nouvelles technologies - amélioration de la qualité
- ☐ aucune en particulier
- ☐ autre, précisez _____

11

Comment se répartissent (en pourcentage) les fonctions occupées par les membres de votre personnel, à partir des catégories ci-dessous (donnez un taux approximatif) :

- ☐ fabrication
- ☐ études, méthodes or l'onnancement
- ☐ entretien, maintenance
- ☐ approvisionnement, magasinage
- ☐ vente, service commercial
- ☐ gestion du personnel, comptabilité
- ☐ contrôle de qualité
- ☐ informatique
- ☐ services généraux et administration
- ☐ autre, précisez _____

12

Votre établissement a-t-il des représentants du personnel ?

☐ non☐ oui

LA GESTION DU PERSONNEL

13

Existe-t'il dans votre établissement, un service du personnel ?

☐ oui☐ non, qui s'occupe de la gestion du personnel :

- ☐ le chef d'entreprise
- ☐ un cadre
- ☐ le siège social
- ☐ autre, précisez _____

→ Quelle est sa composition (indiquez l'effectif) :

cadres

employés

14

Considérez-vous que les possibilités de promotion interne dans votre établissement sont :

- ☐ pratiquement inexistantes
- ☐ rares mais possibles
- ☐ moyennement importantes
- ☐ très importantes
- ☐ possibles uniquement par la mobilité géographique
- ☐ possibles uniquement pour certaines catégories de personnel, précisez lesquelles _____

15 La moitié de vos salariés ont-ils :

- ☐ plus de 45 ans
☐ entre 30 et 45 ans
☐ moins de 30 ans
☐ autre répartition

16 Au regard des établissements du même type, considérez-vous que les rémunérations de vos salariés sont en moyenne :

- ☐ plutôt au dessus
☐ plutôt en dessous
☐ dans la moyenne
☐ cela dépend des catégories de personnel ; précisez votre réponse :

17 Utilisez-vous dans votre établissement des outils de gestion des domaines suivants : (mettez une croix dans la case correspondant à votre réponse)

	souvent	parfois	jamais	en prévision
descriptifs-définitions de postes				
gestion individuelle des carrières				
gestion prévisionnelle des emplois				
évaluations-bilans de compétences				
tests de personnalité				
autre, précisez				

18 Votre établissement a-t'il recours à la mise à disposition de personnel intérimaire ?

☐ non ☐ oui —————> pour quelle(s) raison(s) :

- ☐ activité saisonnière
☐ remplacements
☐ surcharge de commandes
☐ pré-embauche
☐ autre, précisez

19 votre établissement embauche-t'il des jeunes en contrats d'insertion ?

☐ non, jamais
☐ autrefois, mais plus maintenant

☐ oui —————>

☐ contrats d'apprentissage
☐ contrats de qualification
☐ contrats d'adaptation

Pour quelle motivation principale :

☐ former du personnel qualifié pour l'établissement
☐ rajeunir la moyenne d'âge de l'établissement
☐ créer des liens avec les lieux de formation
☐ prendre le temps de tester le jeune avant l'embauche
☐ faire évoluer les qualifications
☐ par habitude mais cela ne vous intéresse pas
☐ autre précisez

Pourquoi ?

- ☐ mauvais niveau des candidats
☐ pas de qualification correspondante dans l'établissement
☐ manque d'information sur le sujet
☐ difficultés d'encadrement
☐ l'alternance pose des problèmes d'organisation interne
☐ autre, précisez

20 Votre établissement accueille-t-il des stagiaires de formation initiale ou continue ? ⁵³⁷

☐ non, jamais
☐ autrefois mais plus maintenant

☐ oui → types de formation :

☐ CAP, BEP
☐ bac professionnel, BT
☐ BTS, DUT
☐ Université
☐ écoles de commerce
☐ écoles d'ingénieurs, grandes écoles
☐ organismes de formation continue
☐ autre, précisez _____

→ vous le faites surtout parce que :

☐ pour aider les jeunes
☐ pour aider les personnes au chômage
☐ cela permet de déceler des personnes de valeur
☐ par habitude mais cela ne vous intéresse pas
☐ ils apportent de nouvelles connaissances à l'entreprise

pour quelle raison principale :

- ☐ manque de personnel pour encadrer les stagiaires
 ☐ inadéquation entre les demandes de stage et l'activité de l'entreprise
 ☐ niveau trop bas des stagiaires
 ☐ mauvaises relations avec les organismes de formation
 ☐ autre, précisez _____

LA FORMATION CONTINUE

21 L'établissement fait-il des plans de formation ?

- ☐ oui, tous les ans
 ☐ oui, sur plusieurs années
 ☐ oui, mais pas tous les ans
 ☐ en cours de mise en place
 ☐ non, jamais

22 Quelles ont été les principales formations suivies par les personnels de votre établissement durant les trois dernières années :

	ouvriers	employés	ETAM	cadres
nouvelles technologies				
perfectionnement technique				
qualité				
sécurité				
commercial-vente				
secrétariat-comptabilité				
informatique-bureautique				
communication-expression				
management				
formations générales				
langues étrangères				
autre, précisez _____				

23 Quelle part (en %) du budget formation a été consacré aux différents types de personnel de votre établissement en 1992 :

- ☐ ouvriers d'exécution
☐ ouvriers professionnels
☐ employés
☐ techniciens, agents de maîtrise
☐ commerciaux-représentants
☐ ingénieurs-cadres
☐ personnel de direction

24 Quelles sont les réponses de votre établissement aux demandes individuelles de formation ?

- ☐ vous ne les prenez pas en compte
☐ vous avez recours au congé individuel de formation (CIF)
☐ vous essayez d'y répondre dans la mesure des possibilités
☐ vous ne répondez que lorsque cela peut apporter un "plus" à l'entreprise
☐ vous n'en recevez pas

LES RECRUTEMENTS

25 Au moment de décider d'un recrutement, faites-vous un descriptif du poste ?

☐ non

☐ oui, précisez pour quels types de postes et quelles sont les personnes qui y participent :

	ouvriers/employés	ETAM	cadres-ingénieurs
les collègues de travail			
le supérieur hiérarchique			
le chef du personnel			
le chef d'entreprise			
un conseil extérieur			
pas de descriptif de poste			
autre, précisez -----			

26 Qui participe à la définition du profil du candidat ?

	ouvriers/employés	ETAM	cadres-ingénieurs
les collègues de travail			
le supérieur hiérarchique			
le chef du personnel			
le chef d'entreprise			
un conseil extérieur			
autre, précisez -----			

27

Par quel(s) moyen(s) faites-vous connaître vos offres d'emploi ?
(notez suivant les cas : 0=jamais ; 1=parfois ; 2=souvent ; 3=toujours)

539

	ouvriers employés	ETAM	cadres ingénieurs
offre interne à l'établissement			
offre aux établissements du même groupe			
offre aux organismes professionnels			
offre à des établissements de formation			
annonce dans la presse régionale			
annonce dans la presse nationale			
annonce dans la presse spécialisée			
diffusion à l'ANPE			
diffusion à l'RPEC			
demande à des cabinets de recrutement			
demande à des agences d'intérim			
diffusion à la M.O.E.* de Carquefou			
par relations professionnelles			
à partir des candidatures spontanées			
autre, précisez			

* : Maison de l'orientation et de l'emploi

28

Quels sont les moyens par lesquels vous pratiquez votre sélection des candidats ?
(notez de 0 = jamais à 3 = toujours, selon votre pratique)

	ouvriers employés	ETAM	cadres ingénieurs
entretien individuel avec :			
le supérieur hiérarchique			
le chef du personnel			
le chef d'entreprise			
autre, précisez			

entretien collectif avec :			
le supérieur hiérarchique			
le chef du personnel			
le chef d'entreprise			
autre, précisez			

questionnaire interne			
mise en situation de travail			
tests psychotechniques			
tests de personnalité			
graphologie			
vérification des références			
recommandations			
autre, précisez			

- 29** Qu'est-ce qui a le plus d'importance pour vous dans le profil de la personne recrutée ? (classez trois des critères par ordre d'importance : le plus important en 1 et le moins en 3)

	ouvriers	employés	ETAM	commerciaux	cadres
niveau de diplôme					
expérience professionnelle					
spécialité de formation					
personnalité					
âge					
connaissances techniques					
présentation					
formations complémentaires					
qualités morales					
réseau relationnel					
capacités physiques					
situation familiale					
autre, précisez					

- 30** Avez-vous déjà eu des offres d'emploi difficiles à satisfaire ou/et non satisfaites ?

☐ non, jamais

☐ oui, non satisfaites
☐ oui, difficiles à satisfaire

pour quel(s) type(s) de postes :

Pour quelle raison principale :

- ☐ type de formation rare et/ou pointue
☐ moindre qualité des candidatures
☐ mauvaise diffusion de l'offre
☐ refus des candidats retenus
☐ profil du candidat mal ciblé
☐ absence de candidatures
☐ autre, précisez

- 31** Dans la mesure où vous avez fait appel à eux, comment évaluez-vous la qualité des services que les organismes ci-dessous vous apportent en matière de recrutement ? (notez : 0 = jamais utilisé ; 1 = peu satisfaisant ; 2 = moyennement satisfaisant ; 3 = très satisfaisant)

ANPE —————>
 APEC —————>
 cabinets de recrutement —————>
 établissements de formation —————>
 organisations professionnelles —————>
 agences d'intérim —————>
 M.O.E. de Carquefou —————>
 autre, précisez —————>

32 Répondez-vous aux candidatures spontanées que vous recevez ?

541

- ☐ oui, toujours
- ☐ seulement quand il y a une enveloppe timbrée
- ☐ cela dépend de la charge de travail du service
- ☐ non, jamais

33 Comment traitez-vous les candidatures spontanées que vous recevez ?

- ☐ vous ne les regardez pas
- ☐ vous les lisez et gardez éventuellement les plus performantes
- ☐ vous ne gardez que les plus récentes
- ☐ vous les gardez toutes, au cas où...
- ☐ vous constituez un fichier avec les caractéristiques des candidats
- ☐ autre, précisez -----

34 Quels sont pour vous les principaux obstacles à l'embauche d'un jeune dans votre établissement aujourd'hui ?

	tout-à-fait d'accord	plutôt d'accord	plutôt en désaccord	tout-à-fait en désaccord
des exonérations insuffisantes				
les contraintes de salaire (SMIC, conventions collectives...)				
les difficultés économiques liées au marché				
le manque d'expérience professionnelle				
l'absence de qualification ou de formation adaptée				
l'individualisme des jeunes face à la collectivité de travail				
les différentes contraintes juridiques liées à l'embauche et au licenciement				
autre, précisez -----				

35 A quel moment du recrutement rencontrez-vous le plus de difficultés ?

- ☐ la définition du poste
- ☐ la définition du profil du candidat
- ☐ la rédaction de l'offre d'emploi
- ☐ les modalités de diffusion de l'offre d'emploi
- ☐ le tri des candidatures
- ☐ le déroulement de l'entretien
- ☐ l'évaluation des capacités réelles du candidat
- ☐ aucune difficulté particulière
- ☐ autre, précisez -----

- 36** Parmi les qualités citées ci-dessous, cochez-en 4 au maximum, qui correspondent le plus à ce que vous recherchez : 542

	ouvriers	employés	ETAM	commerciaux	cadres
ambition					
autonomie					
autorité					
capacité au management					
capacité d'adaptation					
capacité d'intégration					
compétences techniques					
connaissances informatique					
connaissances produit					
créativité					
diplomatie					
discrétion					
disponibilité					
dynamisme					
esprit d'équipe					
goût de l'effort					
imagination					
intégrité morale					
mobilité géographique					
motivation					
ouverture d'esprit					
polyvalence					
potentiel évolutif					
potentiel physique					
présentation					
rigueur					
sens commercial					
sens de la communication					
sens des responsabilités					
sérieux					
sobriété					
souplesse					
vivacité d'esprit					
volonté de progresser					

VOUS AVEZ BIEN VOULU REPONDRE À CE QUESTIONNAIRE ET NOUS VOUS EN REMERCIONS .

Pouvez-vous, pour terminer, nous fournir quelques renseignements sur vous :

vos âge

vos fonctions précises dans l'établissement

vos ancienneté dans l'entreprise

vos niveau de formation

vos suggestions concernant le retour aux entreprises des résultats de cette étude :

**EFFECTIFS SALARIAES DE L'ETABLISSEMENT
AU 31 DECEMBRE DES CINQ DERNIERES ANNEES**

		ouvriers non qualifiés		ouvriers qualifiés		employés		ETAM		cadres ingénieurs		<div> CDD = Contrat à durée déterminée CDI = contrat à durée indéterminée ou sans contrat </div>		
		CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	TOTAL	apprentis contr de qualif contr d'adapt	MASSE SALARIALE
1988	hommes													
	femmes													
	ENSEMBLE													
1989	hommes													
	femmes													
	ENSEMBLE													
1990	hommes													
	femmes													
	ENSEMBLE													
1991	hommes													
	femmes													
	ENSEMBLE													
1992	hommes													
	femmes													
	ENSEMBLE													

NOMBRE D'EMBAUCHES DEFINITIVES REALISEES PAR L'ETABLISSEMENT DEPUIS 5 ANS

		ouvriers non qualifiés	ouvriers qualifiés	employés	ETAM	cadres ingénieurs	TOTAL
1988	hommes						
	femmes						
	ENSEMBLE						
1989	hommes						
	femmes						
	ENSEMBLE						
1990	hommes						
	femmes						
	ENSEMBLE						
1991	hommes						
	femmes						
	ENSEMBLE						
1992	hommes						
	femmes						
	ENSEMBLE						
PREVISIONS 1993							

NOMBRE DE STAGIAIRES ACCUEILLIS PAR L'ETABLISSEMENT DEPUIS 5 ANS

	CAP/BEP	BAC PRO BAC TECHNIQUE	BTS/IUT	ECOLE DE COMMERCE	GRANDES ECOLES	SIUP FORMATIONS D'INSERTION	AUTRES
1988							
1989							
1990							
1991							
1992							

NOMBRE DE CONTRATS D'INTERIM PASSES PAR L'ETABLISSEMENT DEPUIS 5 ANS

	ouvriers non qualifiés	ouvriers qualifiés	employés administratifs	employés de commerce et services	autres
1988					
1989					
1990					
1991					
1992					

LES DERNIERES EMBAUCHES DEFINITIVES EFFECTUEES DANS L'ETABLISSEMENT

Ce tableau ne concerne que les personnes ayant fait l'objet d'une embauche définitive (à durée indéterminée).
Pour le remplissage de cette grille, se reporter aux indications jointes.

[illegible]

INDICATIONS GENERALES

Ce tableau vise à recueillir un maximum d'informations sur les personnes ayant été recrutées sur contrat à durée indéterminée dans l'établissement.

Chaque ligne correspond à un recrutement. Remplir le tableau en commençant par l'embauche la plus récente. Donnez au minimum toutes les embauches réalisées en 1992, puis les embauches antérieures dans la limite des lignes disponibles.

A chaque colonne correspond une information que vous pouvez coder à l'aide des indications ci-dessous. Si une information n'est pas connue, mettre une croix dans la case correspondante.

date : rentrer le mois et l'année de l'entrée en fonctions
(ex : le 1er janvier 1990, mettre 01/90)

poste : coder la catégorie socio-professionnelle, à partir de la nomenclature suivante :

- 1 = ouvriers spécialisés, manoeuvres, manutentionnaires, autres ouvriers non qualifiés
- 2 = ouvriers qualifiés, hautement qualifiés et professionnels
- 3 = agents de maîtrise, contremaîtres
- 4 = employés peu ou pas qualifiés
- 5 = employés qualifiés
- 6 = techniciens, technico-commerciaux, représentants...
- 7 = ingénieurs et cadres ou assimilés
- 8 = personnel de direction

fonction : mettre le code correspondant, à partir des fonctions ci-dessous :

- 1 = production - fabrication - chantiers - réparation
- 2 = études techniques - recherche
- 3 = administration - gestion
- 4 = commerce
- 5 = études
- 6 = informatique
- 7 = information - communication
- 8 = enseignement - formation - santé - social
- 9 = autres services

motif : indiquez le motif du recrutement :

- 1 = mutation-promotion
- 2 = libération de poste
- 3 = création de poste
- 4 = modification de poste

mode de recrutement : indiquez le mode de prise de contact avec le candidat recruté :

- 1 = ANPE-APEC
- 2 = petite annonce presse
- 3 = annonce interne à l'établissement
- 4 = organisme professionnel
- 5 = établissement de formation
- 6 = autre établissement appartenant à la même entreprise ou au même groupe
- 7 = recommandation de personnel en place-relations - connaissances
- 8 = cabinet de recrutement
- 9 = agence d'intérim
- 10 = candidature spontanée
- 11 = autre, le préciser

sexe : indiquer : H = homme ; F = femme

âge : indiquer l'âge au moment de l'embauche

diplôme : indiquer le plus haut diplôme obtenu (ex : bac, CAP, BTS etc.). Si aucun, coder "sans"

spécialité de formation : indiquer la spécialité de formation correspondant au plus haut diplôme obtenu (ex : mécanique, comptabilité, sciences économiques, ou la filière du baccalauréat). Pour les non-titulaires de diplôme, indiquer soit la formation suivie s'il y a lieu, soit le niveau de sortie de l'école).

situation antérieure : indiquer la situation du candidat avant son embauche, à partir des codes ci-dessous :

- 1 = en contrat à durée déterminée (CDD) dans l'établissement
- 2 = intérimaire dans l'établissement
- 3 = intérimaire dans un autre établissement
- 4 = demandeur d'emploi
- 5 = scolaire ou étudiant
- 6 = en contrat d'apprentissage, d'adaptation, de qualification
- 7 = stagiaire de la formation professionnelle
- 8 = en contrat d'insertion (TUC, SIVP, CES etc.)
- 9 = salarié d'un établissement du même groupe
- 10 = salarié d'une autre entreprise
- 11 = inactif, au foyer
- 12 = au service national
- 13 = autre situation, à préciser

mesure spécif : indiquer si l'embauche a fait l'objet d'une exonération partielle ou totale de charges, dans le cadre des mesures d'aide à l'embauche (ex : exo-jeunes, contrat de retour à l'emploi (CRE), etc.)
O = oui N = non

situation actuelle : indiquer la situation actuelle du salarié par rapport à l'établissement :

- 1 = est encore dans sa période d'essai
- 2 = a démissionné pendant sa période d'essai
- 3 = n'a pas été embauché définitivement à l'issue de sa période d'essai
- 4 = a démissionné après son embauche définitive
- 5 = a fait l'objet d'un licenciement
- 6 = n'a pas changé de poste ni de fonctions
- 7 = a bénéficié d'une promotion interne dans l'établissement
- 8 = a changé de fonctions sans changement de qualification
- 9 = a changé d'établissement en restant dans la même entreprise ou le même groupe

origine géographique : indiquer le lieu d'habitat du nouveau salarié au moment de son embauche :

- 1 = Carquefou
- 2 = Nantes et agglomération
- 3 = autre Loire-Atlantique
- 4 = département limitrophe à la Loire-Atlantique
- 5 = Paris et région parisienne
- 6 = autre France métropolitaine
- 7 = DOM-TOM et pays étranger

Moyens de recherche de candidats selon la taille de l'entreprise

Moyens de recherche des candidatures d'ouvriers et d'employés

	1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 salariés et +		ensemble	
	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
O. internes	5	4,5	21	37,5	13	50,0	39	20,2
O. groupe	2	1,8	12	21,4	6	23,1	20	10,4
org prof	8	7,2	6	10,7	1	3,8	15	7,8
org form	15	13,5	8	14,3	5	19,2	28	14,5
PA rég	39	35,1	29	51,8	9	34,6	77	39,9
PA nat	4	3,6	2	3,6	0	0,0	6	3,1
PA spéc	3	2,7	5	8,9	0	0,0	8	4,1
ANPE	44	39,6	28	50,0	9	34,6	81	42,0
APEC	1	0,9	1	1,8	0	0,0	2	1,0
cabinets	1	0,9	4	7,1	0	0,0	5	2,6
intérim	15	13,5	18	32,1	12	46,2	45	23,3
MOE	26	23,4	10	17,9	4	15,4	40	20,7
relations	56	50,5	21	37,5	5	19,2	82	42,5
cand spon	48	43,2	27	48,2	18	69,2	93	48,2
TOTAL	111	240,5	56	342,9	26	315,4	193	280,3

Moyens de recherche des candidatures de techniciens et d'agents de maîtrise

	1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 salariés et +		ensemble	
	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
O. internes	1	4,8	9	30,0	12	57,1	22	30,6
O. groupe	2	9,5	8	26,7	9	42,9	19	26,4
org prof	0	0,0	0	0,0	1	4,8	1	1,4
org form	2	9,5	3	10,0	3	14,3	8	11,1
PA rég	10	47,6	19	63,3	12	57,1	41	56,9
PA nat	1	4,8	2	6,7	6	28,6	9	12,5
PA spéc	3	14,3	4	13,3	3	14,3	10	13,9
ANPE	9	42,9	12	40,0	4	19,0	25	34,7
APEC	1	4,8	1	3,3	1	4,8	3	4,2
cabinets	1	4,8	4	13,3	2	9,5	7	9,7
intérim	3	14,3	6	20,0	5	23,8	14	19,4
MOE	2	9,5	2	6,7	1	4,8	5	6,9
relations	9	42,9	6	20,0	6	28,6	21	29,2
cand spon	9	42,9	10	33,3	13	61,9	32	44,4
TOTAL	21	252,4	30	286,7	21	371,4	72	301,4

Moyens de recherche des candidatures de cadres et d'ingénieurs

	1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 salariés et +		ensemble	
	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
O. internes	1	4,8	11	28,2	6	26,1	18	21,7
O. groupe	4	19,0	12	30,8	9	39,1	25	30,1
org prof	0	0,0	3	7,7	2	8,7	5	6,0
org form	2	9,5	2	5,1	2	8,7	6	7,2
PA rég	7	33,3	17	43,6	15	65,2	39	47,0
PA nat	7	33,3	9	23,1	11	47,8	27	32,5
PA spéc	6	28,6	7	17,9	4	17,4	17	20,5
ANPE	5	23,8	6	15,4	3	13,0	14	16,9
APEC	4	19,0	9	23,1	8	34,8	21	25,3
cabinets	5	23,8	15	38,5	12	52,2	32	38,6
intérim	0	0,0	2	5,1	1	4,3	3	3,6
MOE	0	0,0	3	7,7	1	4,3	4	4,8
relations	7	33,3	11	28,2	7	30,4	25	30,1
cand spon	6	28,6	13	33,3	9	39,1	28	33,7
TOTAL	21	257,1	39	307,7	23	391,3	83	318,1

Moyens de recherche de candidats selon le secteur d'activité de l'entreprise

Moyens de recherche des candidatures d'ouvriers et d'employés

	industries		BTP+transports		commerces		services	
	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
O. internes	15	33,3	2	6,9	7	14,9	15	21,1
O. groupe	6	13,3	3	10,3	5	10,6	6	8,5
org prof	1	2,2	1	3,4	3	6,4	10	14,1
org form	9	20,0	1	3,4	4	8,5	16	22,5
PA rég	9	20,0	12	41,4	25	53,2	30	42,3
PA nat	2	4,4	1	3,4	1	2,1	2	2,8
PA spéc	3	6,7	1	3,4	2	4,3	2	2,8
ANPE	19	42,2	13	44,8	22	46,8	26	36,6
APEC	0	0,0	1	3,4	0	0,0	1	1,4
cabinets	3	6,7	0	0,0	0	0,0	2	2,8
intérim	16	35,6	11	37,9	9	19,1	9	12,7
MOE	8	17,8	8	27,6	5	10,6	19	26,8
relations	17	37,8	14	48,3	16	34,0	34	47,9
cand spon	17	37,8	13	44,8	28	59,6	35	49,3
TOTAL	45	277,6	29	279,3	47	270,2	71	291,5

Moyens de recherche des candidatures de techniciens et d'agents de maîtrise

	industries		BTP+transports		commerces		services	
	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
O. internes	10	45,5	0	0,0	5	26,3	7	35,0
O. groupe	6	27,3	3	27,3	5	26,3	5	25,0
org prof	1	4,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0
org form	3	13,6	0	0,0	2	10,5	3	15,0
PA rég	13	59,1	5	45,5	12	63,2	11	55,0
PA nat	2	9,1	0	0,0	4	21,1	3	15,0
PA spéc	4	18,2	1	9,1	2	10,5	3	15,0
ANPE	6	27,3	1	9,1	6	31,6	11	55,0
APEC	0	0,0	1	9,1	1	5,3	1	5,0
cabinets	2	9,1	2	18,2	1	5,3	2	10,0
intérim	7	31,8	2	18,2	3	15,8	2	10,0
MOE	2	9,1	2	18,2	0	0,0	1	5,0
relations	3	13,6	2	18,2	7	36,8	9	45,0
cand spon	5	22,7	2	18,2	11	57,9	14	70,0
TOTAL	22	290,9	11	190,9	19	310,5	20	360,0

Moyens de recherche des candidatures de cadres et d'ingénieurs

	industries		BTP+transports		commerces		services	
	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%	effectifs	%
O. internes	3	13,0	0	0,0	7	28,0	8	30,8
O. groupe	5	21,7	3	33,3	7	28,0	10	38,5
org prof	2	8,7	0	0,0	0	0,0	3	11,5
org form	1	4,3	0	0,0	2	8,0	3	11,5
PA rég	11	47,8	2	22,2	13	52,0	13	50,0
PA nat	8	34,8	2	22,2	8	32,0	9	34,6
PA spéc	4	17,4	1	11,1	6	24,0	6	23,1
ANPE	4	17,4	1	11,1	2	8,0	7	26,9
APEC	4	17,4	5	55,6	9	36,0	3	11,5
cabinets	10	43,5	5	55,6	6	24,0	11	42,3
intérim	2	8,7	0	0,0	0	0,0	1	3,8
MOE	2	8,7	1	11,1	0	0,0	1	3,8
relations	5	21,7	2	22,2	8	32,0	10	38,5
cand spon	2	8,7	3	33,3	11	44,0	12	46,2
TOTAL	23	273,9	9	277,8	25	316,0	26	373,1

procédures de sélection des ouvriers et employés
selon le secteur d'activité de l'entreprise

553

	industries		BTP+transp		commerces		services	
	N	%	N	%	N	%	N	%
El sup hiér	15	36,59	10	35,71	16	34,78	18	28,57
El chef per	9	21,95	3	10,71	7	15,22	6	9,52
El chef ent	19	46,34	18	64,29	20	43,48	18	28,57
El ext	0	0,00	0	0,00	1	2,17	1	1,59
entr indiv	32	78,05	23	82,14	31	67,39	35	55,56
EC sup hiér	2	4,88	1	3,57	5	10,87	3	4,76
EC chef per	0	0,00	1	3,57	4	8,70	0	0,00
EC chef en	2	4,88	2	7,14	2	4,35	4	6,35
EC ext	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,59
entr coll	2	4,88	3	10,71	7	15,22	4	6,35
quest inter	6	14,63	4	14,29	9	19,57	11	17,46
mise en sit	14	34,15	15	53,57	15	32,61	23	36,51
test psy-tec	3	7,32	0	0,00	5	10,87	3	4,76
test person	3	7,32	0	0,00	8	17,39	7	11,11
grapho	2	4,88	0	0,00	5	10,87	6	9,52
références	9	21,95	10	35,71	13	28,26	27	42,86
recommand	12	29,27	7	25,00	14	30,43	19	30,16
TOTAL	41	234,15	28	253,57	46	269,57	63	233,33

procédures de sélection des ouvriers et employés selon la taille
de l'entreprise

	1 à 9 sal.		10 à 49 sal.		50 sal. et plus		total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
El sup hiér	12	12,24	29	51,79	18	75,00	59	33,15
El chef per	3	3,06	12	21,43	10	41,67	25	14,04
El chef ent	36	36,73	32	57,14	7	29,17	75	42,13
El ext	0	0,00	1	1,79	1	4,17	2	1,12
entr indiv	46	46,94	53	94,64	22	91,67	121	67,98
EC sup hiér	2	2,04	8	14,29	2	8,33	12	6,74
EC chef per	0	0,00	2	3,57	3	12,50	5	2,81
EC chef en	4	4,08	6	10,71	0	0,00	10	5,62
EC ext	0	0,00	1	1,79	0	0,00	1	0,56
entr coll	4	4,08	10	17,86	3	12,50	17	9,55
quest inter	16	16,33	11	19,64	3	12,50	30	16,85
mise en sit	43	43,88	16	28,57	8	33,33	67	37,64
test psy-tec	4	4,08	4	7,14	3	12,50	11	6,18
test person	5	5,10	8	14,29	5	20,83	18	10,11
grapho	3	3,06	6	10,71	4	16,67	13	7,30
références	40	40,82	14	25,00	5	20,83	59	33,15
recommand	32	32,65	12	21,43	8	33,33	52	29,21
TOTAL	98	204,08	56	289,29	24	320,83	178	246,63

procédures de sélection des techniciens et agents de maîtrise
selon le secteur d'activité des entreprises

554

	industries		BTP+transp		commerces		services	
	N	%	N	%	N	%	N	%
El sup hiér	11	55,00	5	45,45	10	45,45	9	39,13
El chef per	9	45,00	1	9,09	7	31,82	4	17,39
El chef ent	15	75,00	7	63,64	13	59,09	16	69,57
El ext	0	0,00	0	0,00	1	4,55	0	0,00
entr indiv	20	100,00	10	90,91	19	86,36	22	95,65
EC sup hiér	1	5,00	0	0,00	5	22,73	2	8,70
EC chef per	0	0,00	0	0,00	4	18,18	1	4,35
EC chef en	1	5,00	0	0,00	5	22,73	4	17,39
EC ext	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	4,35
entr coll	1	5,00	0	0,00	7	31,82	5	21,74
quest inter	3	15,00	0	0,00	5	22,73	5	21,74
mise en sit	3	15,00	4	36,36	3	13,64	4	17,39
test psy-tec	6	30,00	0	0,00	3	13,64	1	4,35
test person	6	30,00	1	9,09	5	22,73	3	13,04
grapho	6	30,00	0	0,00	4	18,18	4	17,39
références	5	25,00	3	27,27	5	22,73	7	30,43
recommand	4	20,00	3	27,27	5	22,73	3	13,04
TOTAL	20	350,00	11	218,18	22	340,91	23	278,26

procédures de sélection des techniciens et agents de maîtrise selon la taille
des entreprises

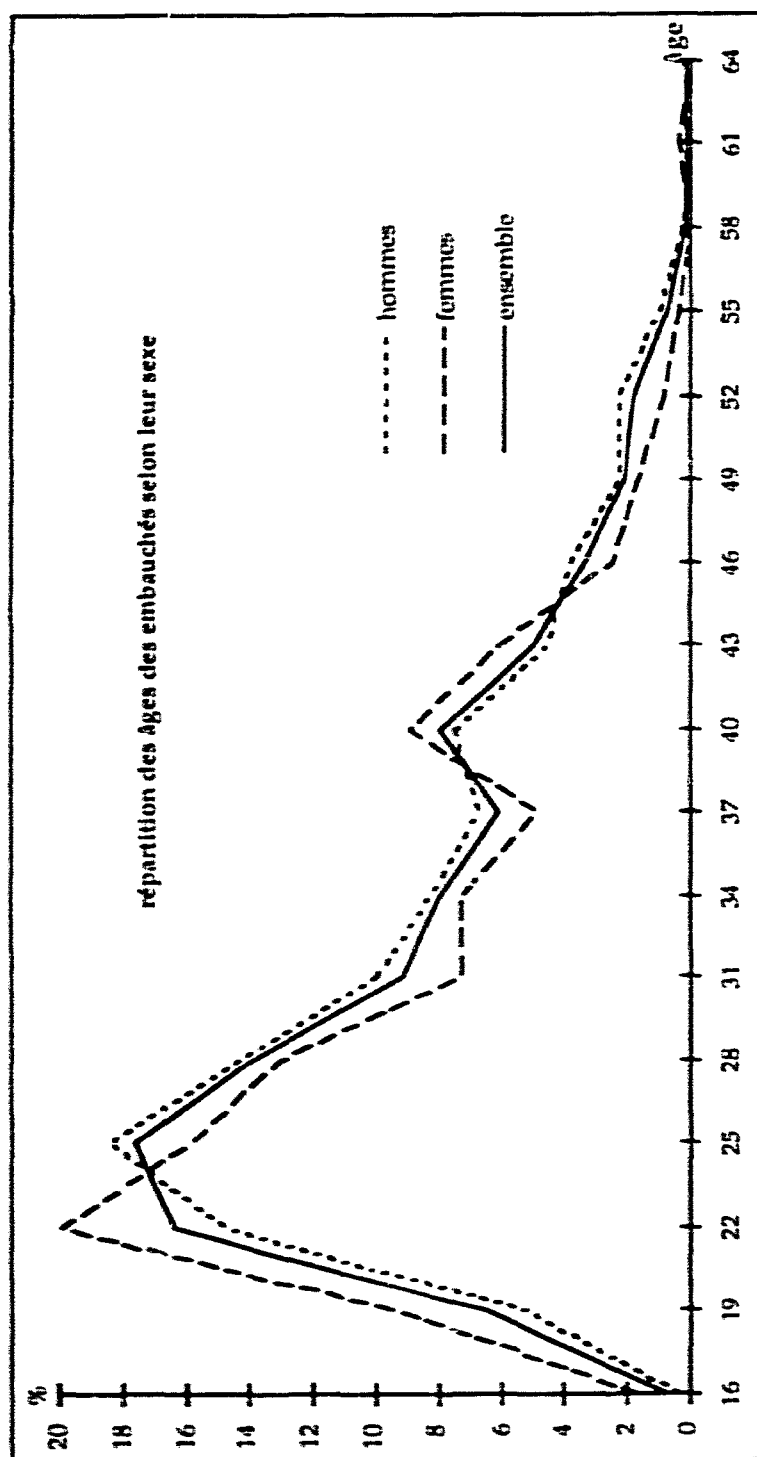
	1 à 9 sal.		10 à 49 sal.		50 sal. et plus		total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
El sup hiér	8	33,33	12	38,71	15	71,43	35	46,05
El chef per	1	4,17	7	22,58	13	61,90	21	27,63
El chef ent	16	66,67	23	74,19	12	57,14	51	67,11
El ext	0	0,00	1	3,23	1	4,76	2	2,63
entr indiv	21	87,50	29	93,55	21	100,00	71	93,42
EC sup hiér	2	8,33	5	16,13	1	4,76	8	10,53
EC chef per	1	4,17	1	3,23	3	14,29	5	6,58
EC chef en	4	16,67	4	12,90	2	9,52	10	13,16
EC ext	0	0,00	1	3,23	0	0,00	1	1,32
entr coll	4	16,67	6	19,35	3	14,29	13	17,11
quest inter	3	12,50	6	19,35	4	19,05	13	17,11
mise en sit	4	16,67	6	19,35	4	19,05	14	18,42
test psy-tec	0	0,00	5	16,13	5	23,81	10	13,16
test person	2	8,33	7	22,58	6	28,57	15	19,74
grapho	3	12,50	4	12,90	7	33,33	14	18,42
références	5	20,83	8	25,81	7	33,33	20	26,32
recommand	3	12,50	4	12,90	8	38,10	15	19,74
TOTAL	24	216,67	31	303,23	21	419,05	76	307,89

procédures de sélection des cadres et ingénieurs selon le secteur d'activité de l'entreprise

	industries		BTP+transp		commerces		services	
	N	%	N	%	N	%	N	%
El sup hiér	8	38,10	3	33,33	10	41,67	9	33,33
El chef per	8	38,10	1	11,11	8	33,33	9	33,33
El chef ent	15	71,43	6	66,67	17	70,83	18	66,67
El ext	2	9,52	0	0,00	1	4,17	1	3,70
entr indiv	18	85,71	8	88,89	22	91,67	27	100,00
EC sup hiér	4	19,05	1	11,11	4	16,67	5	18,52
EC chef per	1	4,76	0	0,00	5	20,83	3	11,11
EC chef en	5	23,81	3	33,33	5	20,83	3	11,11
EC ext	1	4,76	0	0,00	0	0,00	1	3,70
entr coll	6	28,57	3	33,33	8	33,33	7	25,93
quest inter	4	19,05	1	11,11	7	29,17	2	7,41
mise en sit	0	0,00	2	22,22	0	0,00	3	11,11
test psy-tec	5	23,81	3	33,33	4	16,67	4	14,81
test person	5	23,81	4	44,44	8	33,33	8	29,63
grapho	9	42,86	3	33,33	9	37,50	10	37,04
références	6	28,57	4	44,44	11	45,83	8	29,63
recommand	6	28,57	3	33,33	7	29,17	3	11,11
TOTAL	21	376,19	9	377,78	24	400,00	27	322,22

procédures de sélection des cadres et ingénieurs selon la taille de l'entreprise

	1 à 9 sal.		10 à 49 sal.		50 sal. et plus		total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
El sup hiér	5	27,78	14	35,90	11	45,83	30	37,04
El chef per	4	22,22	8	20,51	14	58,33	26	32,10
El chef ent	13	72,22	25	64,10	18	75,00	56	69,14
El ext	0	0,00	2	5,13	2	8,33	4	4,94
entr indiv	16	88,89	35	89,74	24	100,00	75	92,59
EC sup hiér	3	16,67	8	20,51	3	12,50	14	17,28
EC chef per	2	11,11	2	5,13	5	20,83	9	11,11
EC chef en	4	22,22	8	20,51	4	16,67	16	19,75
EC ext	0	0,00	2	5,13	0	0,00	2	2,47
entr coll	4	22,22	13	33,33	7	29,17	24	29,63
quest inter	3	16,67	8	20,51	3	12,50	14	17,28
mise en sit	2	11,11	2	5,13	1	4,17	5	6,17
test psy-tec	2	11,11	6	15,38	8	33,33	16	19,75
test person	4	22,22	11	28,21	10	41,67	25	30,86
grapho	4	22,22	14	35,90	13	54,17	31	38,27
références	6	33,33	12	30,77	11	45,83	29	35,80
recommand	2	11,11	10	25,64	7	29,17	19	23,46
TOTAL	18	300,00	39	338,46	24	458,33	81	365,43



CODAGES ANNONCES

L'OFFREUR

- | | | |
|------------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| <u>1- identité de l'entreprise</u> | 1- rien n'est indiqué | 5- téléphone |
| | 2- nom de l'entreprise | 6- code d'accès MINITEL |
| | 3- commune du siège | 7- nom d'au moins une personne |
| | 4- adresse complète | |

- | | |
|----------------|---------------|
| <u>2- logo</u> | 1- inexistant |
| | 2- présent |

- | | |
|------------------|---------------|
| <u>3- slogan</u> | 1- inexistant |
| | 2- présent |

- | | |
|-----------------------------------|----------------|
| <u>4- photo(s) ou autre image</u> | 1- inexistante |
| | 2- présente(s) |

- | | | |
|------------------|-----------------|---|
| <u>5- taille</u> | 1- non précisée | 6- petite sans précision |
| | 2- - de 50 | 7- moyenne ou taille humaine sans précision |
| | 3- - de 300 | 8- grande sans précision |
| | 4- - de 1000 | 9- autre |
| | 5- + de 1000 | |

- | | |
|----------------------|--|
| <u>6- ancienneté</u> | 1- non précisée |
| | 2- moins de 10 ans |
| | 3- moins de 100 ans |
| | 4- plus de 100 ans |
| | 5- mentionnée sans précision (jeune, récente, ancienne...) |

- | | |
|--|------------------------|
| <u>7- localisation de l'entreprise</u> | |
| 1- non précisée | 6- région parisienne |
| 2- Nantes et agglomération | 7- autre région France |
| 3- zone urbaine région Ouest | 8- Europe |
| 4- zone rurale région Ouest | 9- Etranger et DOM-TOM |
| 5- région Ouest sans précision | |

- 8- renommée
- 1- non précisée
 - 2- grande enseigne (super U, Leclerc, Crédit Agricole, Carrefour etc.)
 - 3- grande marque (Waterman, Frigé-Crème, LU, Michelin etc.)
 - 4- grands groupes (BSN...)
 - 5- collectivité locale, administration ou association renommée

- 9- qualités de l'entreprise
- 1- non précisé
 - 2- dynamique, jeune, innovante, bonne ambiance...
 - 3- sérieux, traditionnel, efficace...

10- relations sociales

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1- non précisé | 6- appartient à un réseau mondial |
| 2- filiale d'un groupe national | 7- groupe national |
| 3- filiale d'un groupe international ou mondial | 8- groupe européen |
| 4- appartient à un réseau national | 9- groupe international ou mondial |
| 5- appartient à un réseau européen | 10- autre |

11- situation sur un marché concurrentiel (leader, premier...)

- 1- non précisé ou non concurrentiel
- 2- régional
- 3- national
- 4- européen
- 5- mondial
- 6- autre

12- statut

- 1- non précisé
- 2- particulier
- 3- SARL - SA - EURL
- 4- Société sans autre précision
- 5- GIE ou autre association
- 6- groupe sans autre précision
- 7- association ou fondation
- 8- service public et collectivités locales (hôpital, villes etc.)
- 9- autre

13- secteur d'activité

- 1- non précisé
- 2- agro-alimentaire
- 3- constructions mécaniques, électriques, navales
- 4- habillement, cuir, chaussures, textile
- 5- bois ameublement
- 6- bâtiment gros oeuvre et travaux publics
- 7- bâtiment : électricité, menuiserie, peinture, isolation, plomberie chauffage
- 8- transport, maintenance
- 9- grande distribution
- 10- vente à domicile (particuliers et entreprises)
- 11- commerce de gros
- 12- banques et entreprises financières
- 13- commerçants-artisans
- 14- services aux entreprises
- 15- services aux particuliers
- 16- social, médical et éducatif
- 17- autre

14- capital de l'entreprise

1- non précisé

2- précisé

15- chiffre d'affaires

1- non précisé

2- précisé

16- en premier sur l'entreprise

1- logo

5- secteur d'activité

2- slogan

6- localisation géographique

3- nom

7- relations sociales

4- statut

8- autre

LE CANDIDAT**17- nombre de types de postes différents**

1- un seul

3- trois

2- deux

4- quatre et plus

18- rang du poste retenu

1- un seul mentionné

4- troisième

2- premier

5- quatrième et plus

3- deuxième

19- nombre de candidats demandés pour le poste retenu

- | | |
|------------------|-----------------------------|
| 1- un seul | 4- plusieurs sans précision |
| 2- deux | 5- nombre non précisé |
| 3- trois et plus | |

20- sexe

- 1- non précisé : annonce totalement masculine
- 2- h/f
- 3- parenthèses féminines
- 4- annonce totalement féminine
- 5- parenthèses masculines
- 6- mention du mot homme seul (ex : homme d'expérience ou caractéristique masculine du type : dégagé des OM)
- 7- mention du mot femme seul (ex : femme dynamique)
- 8- plusieurs candidats : sexes différents

21- âge minimum

- | | |
|--------------------|-------------------------------|
| 1- non précisé | 6- 35 ans et moins |
| 2- 18 ans et moins | 7- 40 ans et moins |
| 3- 22 ans et moins | 8- plus de 40 ans |
| 4- 25 ans et moins | 9- jeune sans autre précision |
| 5- 30 ans et moins | |

22- âge maximum

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| 1- non précisé | 4- 40 ans et moins |
| 2- 25 ans et moins | 5- 50 ans et moins |
| 3- 30 ans et moins | 6- jeune sans précision |

23- en poste

- 1- aucune mention
- 2- discrétion assurée
- 3- libre de suite, poste à pourvoir immédiatement...

24- diplômes

- | | |
|--------------------------|---|
| 1- non précisé | 6- bac+3 et 4, écoles de commerce |
| 2- cap | 7- diplômes d'ingénieur, DEA,DESS,thèse |
| 3- bep | 8- grandes écoles |
| 4- bac, bac pro, bt | 9- formation supérieure seule |
| 5- dut, bts, deug, bac+2 | 10- autre |

25- secteur de formation

- | | |
|---------------------|---|
| 1- non précisé | 7- vente |
| 2- bâtiment | 8- marketing, commercial, finances |
| 3- métallurgie | 9- informatique |
| 4- autre industriel | 10- social, para-médical |
| 5- tertiaire | 11- formations générales & universitaires |
| 6- services | 12- autre |

26- connaissances spécifiques (QCM)

- | | |
|---|----------------------------|
| 26- non précisé | 30- langue(s) étrangère(s) |
| 27- permis de conduire | 31- milieu professionnel |
| 28- logiciels informatiques | 32- culture générale |
| 29- produits ou gamme de produits spécifiques | 33- autre |

34- descriptif des tâches/fonctions

- 1- non précisé
2- oui

35- expérience professionnelle

- 1- non précisé
2- trois ans et moins souhaité ou sans précision
3- trois ans et moins exigé ou obligatoire
4- cinq ans et moins souhaité ou sans précision
5- cinq ans et moins exigé ou obligatoire
6- plus de cinq ans
7- expérience professionnelle mentionnée sans précision, cor. formé, professionnel etc.
8- débutants mentionnés

36- qualités

- 36- aucune
37- qualités de "battant": dynamisme, motivé, ambitieux, initiatives etc.
38- qualités de "sérieux": sens des responsabilités, minutieux, organisé, ponctuel etc.
39- qualités "naturelles": en termes de goût, don, vocation, désir etc.
40- qualités relationnelles internes directives, coordination, management etc.
41- qualités relationnelles internes intégratrices, travail en équipe etc.
42- qualités relationnelles externes, clientèle, contacts partenaires etc.
43- qualités physiques: bonne présentation, taille etc.

44- autres caractéristiques sur le candidat (OCM)

- | | |
|---------------------------------------|------------------------|
| 44- mobilité géographique, disponible | 47- dégagé des OM |
| 45- marié (ou couple) | 48- voiture, téléphone |
| 46- non marié | |

49- en premier dans la partie consacrée au candidat et à son profil (hors le intitulé du poste)

- | | |
|---|---------------------------|
| 1- rien sur le candidat | 6- sexe |
| 2- diplôme/formation | 7- âge |
| 3- statut/position hiérarchique | 8- qualités morales |
| 4- connaissances spécifiques | 9- qualités physiques |
| 5- compétences professionnelles, expérience | 10- autre caractéristique |

LE POSTE50- qualification (cf nomenclature insee)

- | | |
|-----------------|-----------|
| 1- non précisée | 9- 51 |
| 2- 32 | 10- 54 |
| 3- 37 | 11- 55 |
| 4- 38 | 12- 56 |
| 5- 41 | 13- 62+63 |
| 6- 46 | 14- 64 |
| 7- 47 | 15- 65 |
| 8- 48 | 16- 66+69 |

51- fonction (si plusieurs coder la principale ou première décrite)

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1- non précisé | 9- vente, rayon, caisse |
| 2- production-conception | 10- gestion-comptabilité |
| 3- production-réalisation | 11- commercial-marketing |
| 4- construction-réparation-chantiers | 12- administration, secrétariat |
| 5- direction d'équipe, chef de chantier etc. | 13- accueil, standard |
| 6- entretien-manutention | 14- direction management |
| 7- métiers de l'alimentation | 15- social, paramédical |
| 8- travaux agricoles | 16- enseignement-animation |

52- temps

- | | |
|----------------|----------------|
| 1- non précisé | 3- partiel |
| 2- complet | 4- aménageable |

<u>53- circonstances</u>	1- non précisées 2- remplacement, intérim	3- création 4- libération
<u>54- localisation</u>	1- non précisée 2- idem siège entreprise 3- autre stable	4- itinérant sur région 5- itinérant sur France et plus
<u>55- salaire</u>	1- non précisé 2- chiffré	3- motivant et autre adjectif 4- autre
<u>56- formes du salaire</u>	1- non précisé 2- fixe + %	2- % seul 3- fixe seul
<u>57- avantages</u>	57- non précisé 58- véhicule de fonction	59- nourriture, logement ... 60- formation assurée par l'employeur
<u>61- évolution</u>	1- non précisé	2- mention d'une évolution carrière possible

L'ANNONCE

<u>62- support de l'annonce</u>	1- OF mardi 2- OF vendredi 3- OF samedi encadré 44	4- OF samedi encadré grand ouest 5- OF samedi sous rubrique 6- autre
<u>63- forme</u>	1- non encadrée	2- encadrée
<u>64- taille non encadré</u>	1- 3 lignes et moins 2- 4 lignes 3- 5 lignes 4- 6 à 8 lignes	5- 9 à 12 lignes 6- 13 à 20 lignes 7- plus de 20 lignes 8- annonce encadrée
<u>65- taille encadré</u>	1- 1 module 2- 1,5 module 3- 2 modules 4- 2,5 modules 5- 3 modules 6- 4 modules 7- 5 modules	8- 6 modules 9- 10 modules 10- 12 modules 11- 1/4 et 1/3 page 12- 1/2 , 2/3 et page entière 13- annonce non encadrée

- 66- première information
- 1- entreprise nominativement (nom, logo ou slogan)
 - 2- entreprise par son statut, secteur, activité ou produit
 - 3- candidat par le diplôme ou la formation
 - 4- candidat par d'autres caractéristiques ou qualités
 - 5- poste : intitulé ou fonction
 - 6- localisation géographique
 - 7- proposition de l'employeur (salaire, formation, carrière...)
 - 8- autre

- 67- 2ème information
- 1- entreprise nominativement (nom, logo ou slogan)
 - 2- entreprise par son statut, secteur, activité ou produit
 - 3- candidat par le diplôme ou la formation
 - 4- candidat par d'autres caractéristiques ou qualités
 - 5- poste : intitulé ou fonction
 - 6- localisation géographique
 - 7- proposition de l'employeur (salaire, formation, carrière...)
 - 8- autre

68- information la plus importante en taille (pour les annonces encadrées)

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1- entreprise nominativement (nom, logo ou slogan) | 6- localisation géographique |
| 2- entreprise par son statut, secteur, activité ou produit | 7- proposition de l'employeur |
| 3- candidat par le diplôme ou la formation | 8- autre |
| 4- candidat par d'autres caractéristiques ou qualités | 9- annonce non encadrée |
| 5- poste : intitulé ou fonction | |

69- pronoms utilisés par l'entreprise pour se désigner

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| 1- aucun | 3- 3ème personne singulier |
| 2- 1ère personne pluriel | |

70- verbes utilisés par l'entreprise:

- | | | | |
|---------------|--------------|--------------|---------------|
| 1- aucun | 4- embaucher | 7- pourvoir | 10- renforcer |
| 2- rechercher | 5- chercher | 8- engager | 11- autre |
| 3- recruter | 6- offrir | 9- rejoindre | |

71- pronoms utilisés par l'entreprise pour désigner le candidat

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1- aucun | 3- 3ème personne |
| 2- 2ème personne singulier | 4- nommé par le poste ou la fonction |

72- utilisation de verbes conjugués pour décrire le profil le candidat (et non la fonction ou la mission : il s'agit d'une définition du candidat. Si plusieurs verbes utilisés, coder le plus employé, à défaut le premier):

- | | |
|----------|-------------|
| 1- aucun | 4- posséder |
| 2- être | 5- devoir |
| 3- avoir | 6- autre |

73- présence d'abréviations dans l'annonce (OCM)

- 73- aucune
- 74- description de l'entreprise
- 75- description du poste à pourvoir
- 76- description de candidat
- 77- prise de contact (sauf CV)

78- indicateurs de temporalité

- | | |
|--|---------------------------|
| 1- aucun | 3- délai donné non urgent |
| 2- urgent, immédiatement, de suite, libre etc. | |

79- dossier de candidature (OCM)

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 80- non précisé | 86- certificats de travail |
| 81- CV | 87- copie des diplômes |
| 82- lettre sans précision | 88- rémunération actuelle |
| 83- lettre manuscrite | 89- prétentions/ambitions |
| 84- photo | 90- autre |
| 85- références | |

91- mode de prise de contact

- 1- téléphone de l'entreprise uniquement
- 2- courrier directement à l'entreprise
- 3- rendez-vous fixé à l'entreprise
- 4- rendez-vous fixé en dehors de l'entreprise
- 5- se présenter à l'entreprise
- 6- domiciliation journal, précom, hall petites annonces etc. (agence pub)
- 7- écrire à un cabinet de recrutement
- 8- minitel cabinet de recrutement
- 9- autre

92- formule de politesse (merci, prière de réponse assurée...)

- 1- non 2- oui

93- autre présence nominative d'entreprise

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| 1- aucune | 4- agence intérimaire |
| 2- agence de publicité | 5- autre |
| 3- cabinet de recrutement | |

Présentation de l'enquête auprès des salariés

L'enquête réalisée auprès des salariés s'est déroulée en deux temps, dans le cadre de travaux dirigés d'enquête statistique de DEUG II et licence de sociologie. Elle fut menée conjointement par environ 80 étudiants, inscrits dans deux groupes de travail, animés par Pierre CAM et moi-même.

Dans un premier temps, les étudiants réalisèrent un entretien peu directif, avec une trame générale visant à saisir le parcours professionnel des enquêtés, et surtout, la description de leur dernier recrutement, et leur opinion à ce sujet. Les personnes interrogées devaient relever de secteurs d'activité précis, permettant de comparer, par sous-groupes, les modes d'embauche des différentes branches professionnelles.

Chaque étudiant devait ensuite passer en face à face le questionnaire que nous avions élaboré ensemble (voir plus loin), à cinq personnes. Parmi celles-ci, deux faisaient l'objet d'un enregistrement simultané, permettant de recueillir les explications qu'ils donnaient à leur réponse. Les renseignements ainsi complétés étaient consignés à part.

Le codage de l'enquête a été réalisé à partir du logiciel TRAITENQ, étudié par les étudiants de sociologie. Il ne permettait qu'une codification numérique, aucune donnée qualitative ne pouvant être saisie. Le traitement a nécessité de nombreux recodages, correspondant aux sous-populations que nous voulions traiter, en particulier les salariés ayant occupé plus d'un emploi. Les étudiants reprenaient les résultats de l'enquête en fonction d'un thème de traitement qu'ils choisissaient et qui concernait une partie du questionnaire.

Au moment de la passation du questionnaire, la PCS détaillée du premier et du dernier emploi occupés par les enquêtés montre une répartition relativement équilibrée entre les différents métiers, permettant des regroupements variés en fonction des axes de questionnement choisis.

Enfin, les entreprises d'accueil de ces salariés sont en majorité des entreprises de taille artisanale ou des PME, si l'on ne retient que les premiers emplois, alors qu'en retenant l'ensemble des derniers emplois occupés, les plus grands établissements sont plus représentés. En outre, tous les secteurs d'activité sont présents, avec certaines sur-représentations, en particulier les secteurs de l'enseignement, de la santé et du travail social, secteurs volontiers choisis par les étudiants parce que correspondant à leur propre projet professionnel.

Distribution des PCS des salariés enquêtés, selon le "premier" ou le "dernier" emploi

PCS détaillée	premier emploi		dernier emploi	
	effectif	%	effectif	%
agriculteurs exploitants	3	0,9	-	-
profession libérale	-	-	1	0,3
cadres de la fonction publique	2	0,6	5	1,5
professeurs, professions scientifiques	11	3,2	8	2,3
professions de l'information, des arts et des spectacles	3	0,9	-	0,6
cadres administratifs et commerciaux des entreprises	8	2,3	16	4,7
ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	2	0,6	6	1,8
total cadres	26	7,6	37	10,9
instituteurs et assimilés	12	3,5	10	2,9
professions intermédiaires de la santé et du travail social	12	3,5	16	4,7
professions intermédiaires de la fonction publique	4	1,2	6	1,8
professions intermédiaires des entreprises	17	4,9	24	7,0
techniciens	20	5,8	22	6,4
contremaîtres, agents de maîtrise	1	0,3	13	3,8
total professions intermédiaires	66	19,2	91	26,0
employés et agents de service de la fonction publique	21	6,1	22	6,4
policiers et militaires	1	0,3	-	-
employés administratifs d'entreprise	63	18,7	61	17,8
employés de commerce	20	5,8	22	6,4
employés des services directs aux particuliers	12	3,5	13	3,8
total employés	123	35,6	118	34,4
ouvriers qualifiés de type industriel	39	11,2	31	9,1
ouvriers qualifiés de type artisanal	22	6,3	14	4,1
chauffeurs	5	1,4	9	2,6
ouvriers qualifiés de la manutention, du magasinage et du transport	9	2,6	6	1,7
ouvriers non qualifiés de type industriel	37	10,7	24	7,0
ouvriers non qualifiés de type artisanal	6	1,7	4	1,2
ouvriers agricoles	11	3,2	3	0,9
total ouvriers	129	37,1	91	26,6
Total	347	100	342	100
non réponses	3	0,9	8	2,3

caractéristiques des employeurs, des "premiers" et "derniers" emplois

taille de l'employeur	premier emploi		dernier emploi	
	effectifs	%	effectifs	%
1 à 9 salariés	84	24,3	61	18,0
10 à 49 salariés	98	28,4	99	29,2
50 à 199 salariés	63	18,3	73	21,5
200 à 499 salariés	30	8,7	29	8,6
500 à 999 salariés	18	5,2	20	5,9
1000 salariés et plus	52	15,1	57	16,8
total	345	100	339	100
non-réponses	5	1,4	11	3,1

secteur d'activité de l'employeur	premier emploi		dernier emploi	
	effectifs	%	effectifs	%
agriculture	15	4,3	6	1,8
industries agricoles et alimentaires	14	4,0	15	4,4
production et distribution d'énergie	9	2,6	4	1,2
Industrie des biens intermédiaires	23	6,6	28	8,3
Industrie des biens d'équipement	35	10,1	34	10,0
Industrie des biens de consommation courante	32	9,2	23	6,8
BTP-génie civil et agricole	25	7,2	24	7,1
Transports et télécommunications	8	2,3	11	3,2
Commerce de gros	7	2,0	12	3,5
Commerce de détail et grande distribution	29	8,4	29	8,6
Services aux particuliers	19	5,5	10	3
Hôtels, cafés, restaurants	16	4,6	14	4,1
Services marchands aux entreprises	14	4,0	19	5,6
banques, assurances, immobilier	29	8,4	32	9,4
santé, actions sociales et culturelles	25	7,2	29	8,6
autres services non marchands et administrations	17	4,9	24	7,1
enseignement et recherche	30	8,7	25	7,4
total	347	100	339	100
non-réponses	3	0,9	11	3,1

QUESTIONNAIRE LES SALAIRES ET LE RECRUTEMENT

- 1- Vous êtes : ☐ un homme ☐ une femme
- 2- Indiquez votre année de naissance : 19..... lieu de naissance.....
- 3- Durant votre jeunesse, avez-vous changé :
☐ de commune ☐ de département ☐ de région ☐ de pays
- 4- Avez-vous passé la plus grande partie de votre jeunesse :
☐ à la campagne ☐ dans une petite ville ☐ dans une grande ville de province
☐ à Paris ou dans la région parisienne
- 5- Aujourd'hui, dans quelle commune et département habitez-vous :
- 6- Vous êtes : ☐ célibataire ☐ séparé(e) ou divorcé(e)
☐ marié(e) ☐ veuf(ve)
☐ vivant maritalement
- 7- Combien avez-vous d'enfants : dont à charge :
- 8- Quelle est votre nationalité :
☐ française ☐ étrangère (pays d'Europe)
☐ double nationalité ☐ étrangère (autre pays)
- 9- Quelle est votre situation actuellement :
☐ en emploi ☐ en formation ☐ à la recherche d'un emploi
☐ inactif ☐ autre, précisez
- (si vous vivez seul(e), passez à la question 13)
- 10- Quelle est la situation actuelle de votre conjoint :
☐ en emploi ☐ en formation ☐ à la recherche d'un emploi
☐ inactif ☐ autre, précisez
- 11- Quel est le niveau d'études de votre conjoint :
☐ sans diplôme, CEP(VI) ☐ BAC+2(.....)
☐ CAP-BEP-BEPC(V) ☐ supérieur à BAC+2(II et I)
☐ BAC, BT(IV)

12- Quelle est la dernière profession exercée par votre conjoint (soyez le plus précis possible, par exemple : ouvrier qualifié de la métallurgie, employée de guichet dans une banque etc...)

13- Quelle est la dernière profession exercée par vos parents (soyez le plus précis possible) :--

père : _____

mère : _____

14- Participez-vous à :

- ☐ un club sportif
- ☐ une association artistique ou de loisirs
- ☐ un parti politique
- ☐ une organisation syndicale
- ☐ autre association ou groupement professionnel
- ☐ une association d'anciens élèves
- ☐ des associations ou groupements confessionnels ou religieux
- ☐ autre type d'association, précisez le but : _____

15- Combien de membres de votre famille d'origine habitent dans un rayon de trente kilomètres de chez vous :

- ☐ plus de 10
- ☐ moins de 5
- ☐ de 5 à 10
- ☐ aucun

16- Êtes-vous : ☐ propriétaire
☐ locataire de votre logement principal

VOS ETUDES

17- A quel âge êtes-vous sorti de l'école (primaire ou secondaire) : _____

18- Quelle a été la dernière classe que vous avez fréquenté : _____

19- Quelle était votre spécialité de formation : _____

20- Avez-vous effectué des stages en entreprise lors de vos études secondaires :

- ☐ non
- ☐ oui, précisez :
 - 1- le nombre : _____
 - 2- la durée : _____
 - 3- la(les) branche(s) d'activité des entreprises d'accueil : _____

21- Quel est votre plus haut diplôme acquis à l'issue de vos études

- ☐ sans diplôme
- ☐ BEPC, Brevet des collèges
- ☐ CEP, Certificat d'éducation professionnelle
- ☐ CAP, CAPA, EFAA, Examen de fin d'apprentissage artisanal
- ☐ BEP, BEPA
- ☐ Mention complémentaire à un CAP ou un BEP
- ☐ Autres diplômes scolaires de niveau inférieur au baccalauréat (auxiliaire de puériculture, aide-soignante etc.)
- ☐ Baccalauréat général (séries A, B, C, D, E)
- ☐ Baccalauréat technique (séries F, G, H)
- ☐ Baccalauréat professionnel
- ☐ Brevet de technicien (BT, BTA)
- ☐ Capacité en droit et autre diplôme de niveau baccalauréat (moniteur-éducateur...)
- ☐ BTS, BTSA, Brevet de technicien supérieur
- ☐ DUT, Diplôme universitaire de technologie
- ☐ Diplôme sanctionnant un premier cycle universitaire (DEUG, DEUST, PCEM2...)
- ☐ Autre diplôme de niveau baccalauréat + 2 (diplôme d'infirmière, assistant social, éducateur spécialisé...)
- ☐ Diplôme universitaire de second cycle (licence, maîtrise, MST)
- ☐ Autre diplôme de niveau bac + 3 et 4
- ☐ Diplôme universitaire de troisième cycle (DEA, DESS, Doctorat)
- ☐ Autre diplôme de niveau bac +5 et plus, ENSI, Grandes Ecoles etc.
- ☐ Autre, précisez _____

si vous avez suivi des études supérieures à l'issue de vos études secondaires :
(sinon, passez à la question 25)

22- Durant vos études supérieures, quelle était votre spécialité de formation (plusieurs s'il y a lieu):

23- Avez-vous effectué des stages en entreprise lors de vos études supérieures :

- ☐ non ☐ oui, précisez :
- 1- le nombre : _____
- 2- la durée : _____
- 3- la(les) branche(s) d'activité des entreprises d'accueil : _____

24- Avez-vous arrêté vos études supérieures :

- ☐ non ☐ oui, à quel âge : _____

25- En ce qui concerne vos études, de laquelle de ces opinions vous rapprochez-vous le plus (ne cochez qu'une seule case) :

- ☐ Si j'avais pu, j'aurais poursuivi mes études plus loin, je regrette d'avoir dû les arrêter ;
- ☐ Les études m'ont toujours ennuyé et je préfère travailler ;
- ☐ Les études que j'ai faites correspondent tout-à-fait à ce que je désirais ;
- ☐ J'étais trop jeune quand j'ai choisi, si c'était à refaire, je prendrais une autre orientation ;

26- Après l'arrêt de vos études, avez-vous suivi d'autres formations :

- ☐ non, jamais (passez à la question 31)
- ☐ oui, précisez dans quelle(s) situation(s) :
- ☐ formation en cours d'emploi dans l'entreprise
 - ☐ formation en cours d'emploi en dehors de l'entreprise
 - ☐ formation personnelle tout en travaillant
 - ☐ formation au cours d'une période de chômage
 - ☐ formation au cours d'une période d'inactivité
 - ☐ autre, précisez _____

27- Donnez l'intitulé précis de(s) la formation(s) suivie(s) :

28- Quel était la(les) spécialité(s) de formation :

29- Avez-vous effectué des stages en entreprise lors de cette(ces) formation(s) :

- ☐ non ☐ oui, précisez :
- 1- le nombre : _____
- 2- la durée : _____
- 3- la(les) branche(s) d'activité des entreprises d'accueil : _____

30- Avez-vous obtenu un diplôme à l'issue de cette(ces) formation(s) continue(s) :

- ☐ non, aucun
- ☐ CFFPA, Certificat de formation professionnelle des adultes
- ☐ BP, brevet de compagnon, brevet de maîtrise
- ☐ certificat ou attestation de fin de stage
- ☐ autre diplôme sanctionnant une formation continue ,
précisez : _____
- ☐ autre diplôme : _____

31- Avez-vous suivi des cours d'initiations à la recherche d'emploi (appelés T.R.E. : Techniques de Recherche d'Emploi)

- ☐ non jamais ☐ oui, durant mes études secondaires
- ☐ en formation continue ☐ oui, durant mes études supérieures
- ☐ oui, autre circonstance : _____

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

32- Depuis le premier emploi que vous avez occupé, combien ont été :

- des emplois ou périodes d'interim¹ de plus de six mois : _____
 - des emplois ou périodes d'interim de moins de six mois : _____
- (si aucun de moins de six mois, passez à la question 37)

¹ On entend par période d'interim toute période durant laquelle des missions d'interim se sont succédées sans arrêt de plus de trois mois entre deux missions

33- A quels moments se sont situées vos périodes d'interim ou emplois de moins de six mois (CCM):

- ☐ durant vos études secondaires (week-end et vacances)
- ☐ durant vos études supérieures
- ☐ après l'arrêt de vos études et avant un emploi stable
- ☐ entre deux emplois stables
- ☐ aujourd'hui
- ☐ autre, précisez _____

34- Quelles sont les fonctions que vous avez alors exercées (soyez précis):

35- Quelles étaient les branches d'activité de vos employeurs (soyez précis):

36- Considérez-vous ces emplois comme :

(choisissez la réponse dont vous vous sentez le plus proche)

- ☐ un bon moyen d'obtenir un emploi stable
- ☐ une manière d'apprendre un métier et de se familiariser avec le monde du travail
- ☐ des activités purement alimentaires sans intérêt professionnel
- ☐ une impossibilité de trouver un emploi stable

LE PREMIER EMPLOI STABLE¹

37- intitulé précis du premier emploi "stable"² : _____

38- date de l'obtention de cet emploi : mois de _____ 19_____

39- descriptif des fonctions occupées dans cet emploi : _____

40- Quelle était votre situation avant d'occuper cet emploi :

- ☐ en formation ou en études
- ☐ au chômage
- ☐ inactif pour raisons personnelles
- ☐ en emploi précaire (emplois ou périodes d'intérim de moins de six mois)
- ☐ au service national
- ☐ autre, précisez _____

¹ On considère comme emploi stable tout emploi ou période d'intérim d'une durée continue supérieure ou égale à six mois

² Donner l'intitulé précis du poste, ainsi que le niveau de qualification exact

41- Aviez-vous postulé pour d'autres emplois en même temps que celui-ci :

- ☐ non, jamais ☐ oui, combien de fois :

42- Si oui, quels étaient les moyens que vous utilisiez (QCM):

- ☐ petites annonces d'offres d'emploi, précisez le(s) support(s) :
.....
- ☐ petites annonces de demandes d'emploi, précisez le(s) support(s) :
.....
- ☐ contacts par relations : ☐ amicales
☐ familiales
☐ professionnelles
☐ autres
- ☐ candidatures écrites spontanées
☐ visites spontanées aux entreprises
☐ agences intérimaires
☐ ANPE
☐ APEC
☐ cabinets de recrutement
☐ concours, précisez lesquels :
☐ autres, précisez :

43- Comment avez-vous eu connaissance de la libération de cet emploi :

- ☐ par des personnes qui travaillaient dans l'entreprise ;
- s'agissait-il : ☐ d'amis
☐ de personnes de votre famille
☐ de relations plus lointaines
- ☐ par une petite annonce, indiquez le support :
- ☐ par l'ANPE
☐ par l'APEC
☐ par un cabinet de recrutement
☐ par l'entreprise à la suite d'un stage dans cette entreprise
☐ par l'entreprise à la suite d'un CDD ou Contrat d'intérim
☐ par l'entreprise à la suite d'une candidature spontanée
☐ par l'entreprise à la suite d'une annonce de votre part
☐ par un établissement de formation
☐ au cours d'un salon ou forum
☐ autre, précisez :

44- Avant de vous présenter chez cet employeur, aviez-vous (QCM):

- ☐ soigné particulièrement votre présentation
☐ demandé conseil à des personnes de votre entourage
☐ pris des renseignements sur l'entreprise
☐ lu des ouvrages ou articles sur les méthodes de recrutement
☐ préparé des réponses toutes faites à certaines questions
☐ suivi un autre type de préparation, précisez :

45- Avez-vous eu l'occasion de négocier avec votre employeur (QCM):

- ☐ votre rémunération fixe
- ☐ des compléments de rémunération
- ☐ le temps de travail
- ☐ le poste
- ☐ un délai d'occupation de cet emploi
- ☐ des indemnités de déménagement
- ☐ autre, précisez :

46- Combien de temps se sont écoulés entre la première prise de contact entre votre employeur et vous et l'annonce définitive de votre embauche :

47- Comment avez-vous été averti de votre embauche :

- ☐ par téléphone
- ☐ par courrier
- ☐ directement à l'issue d'une rencontre
- ☐ autre, précisez :

48- Qu'est-ce qui, à votre avis, a été déterminant dans votre embauche (vous pouvez cocher deux cases en les numérotant par ordre d'importance):

- ☐ votre formation et vos diplômes
- ☐ vos compétences professionnelles
- ☐ votre personnalité
- ☐ votre présentation
- ☐ les relations que vous aviez
- ☐ votre disponibilité
- ☐ vos faibles exigences
- ☐ autre, précisez :

49- Diriez-vous de cet emploi qu'il :

- ☐ correspondait tout-à-fait à ce que vous recherchiez à tous les niveaux
- ☐ qu'il vous satisfaisait au niveau du travail mais pas au niveau de la rémunération
- ☐ qu'il était bien payé mais le travail ne vous plaisait pas
- ☐ qu'il ne correspondait à aucune de vos attentes

50- type de contrat :

- ☐ travailleur indépendant
- ☐ CDD contrat à durée déterminée
- ☐ CDI contrat à durée indéterminée
- ☐ CI contrat intérimaire
- ☐ contrat d'apprentissage ou de qualification
- ☐ autre contrat de travail de type particulier (CES, SIVP etc.)
- ☐ autre, précisez :

51- temps de travail : ☐ complet ☐ partiel, % :

52- lieu d'emploi (commune et département)

53- L'établissement employeur :

- nombre de salariés :
- ☐ 1 à 9
 - ☐ 10 à 49
 - ☐ 50 à 199
 - ☐ 200 à 499
 - ☐ 500 à 999
 - ☐ 1000 et plus

- Activité principale de l'établissement (soyez le plus précis possible) :

.....

- Cet établissement est-il :

- ☐ dépendant d'une grande entreprise comprenant plusieurs établissements
- ☐ partie d'un groupe
- ☐ sous-traitant d'une ou plusieurs entreprises

54- Chez cet employeur, avez-vous changé de statut, d'emploi, de fonction, de classification professionnelle ou d'établissement :

- ☐ non
- ☐ oui, précisez (changement de poste, mutation, promotion ou autre):.....

.....

55- Quel était votre salaire mensuel net

1/ à l'embauche..... 2/ à votre départ ou actuellement.....

56- Outre votre salaire mensuel, perceviez-vous des primes ou rémunérations complémentaires (13ème mois, prime de congé, d'intéressement) :

- ☐ non
- ☐ oui

57- Etiez-vous rattaché à une convention collective ?

- ☐ oui, laquelle :
- ☐ non
- ☐ ne sait pas

58- Dans cet emploi, vous étiez :

- ☐ responsable de plusieurs personnes
- ☐ indépendant dans votre travail
- ☐ sous la responsabilité d'un supérieur sans personne sous votre responsabilité

59- Dans cette entreprise, avez-vous eu (QCM):

- ☐ des responsabilités syndicales
- ☐ des responsabilités au niveau du comité d'entreprise
- ☐ autres types de responsabilités en dehors de vos fonctions

60- Avez-vous quitté cet employeur :

☐ non (répondez aux questions 70, 71 et 72 puis passez à la question 95)

☐ oui, - à quelle date : mois de _____ 19 _____

- pour quelle raison : ☐ fin de contrat déterminé ou intérim

☐ licenciement

☐ départ au service national

☐ départ volontaire

☐ autre raison : _____

61- quelle était votre situation après avoir quitté cet employeur :

☐ à nouveau en emploi

☐ au service national

☐ en formation ou en stages

☐ en études à temps plein

☐ au chômage

☐ sans emploi pour des raisons personnelles

☐ autre, précisez : _____

VOTRE EMPLOI ACTUEL (si celui-ci est différent de votre premier emploi)

62- intitulé précis du dernier emploi "stable" : _____

63- date de l'obtention de cet emploi : mois de _____ 19 _____

64- descriptif des fonctions occupées dans cet emploi : _____

65- Quelle était votre situation avant d'occuper cet emploi :

☐ en formation ou en études

☐ au chômage

☐ inactif pour raisons personnelles

☐ en emploi précaire (emplois ou périodes d'intérim de moins de six mois)

☐ en emploi stable

☐ au service national

☐ autre, précisez : _____

66- Aviez-vous postulé pour d'autres emplois en même temps que celui-ci :

☐ non, jamais

☐ oui, combien de fois : _____

67- Si oui, quels étaient les moyens que vous utilisiez (QCM):

☐ petites annonces d'offres d'emploi, précisez le(s) support(s) : _____

☐ petites annonces de demandes d'emploi, précisez le(s) support(s) : _____

☐ contacts par relations

☐ candidatures écrites spontanées

☐ visites spontanées aux entreprises

☐ agences intérimaires

☐ ANPE

☐ APEC

☐ cabinets de recrutement

☐ concours, précisez lesquels : _____

☐ autres, précisez : _____

68- Comment avez-vous eu connaissance de cet emploi :

☐ par des personnes qui travaillaient dans l'entreprise ;

- s'agissait-il :

☐ d'amis

☐ de personnes de votre famille

☐ de relations plus lointaines

☐ par une petite annonce, indiquez le support : _____

☐ par l'ANPE

☐ par l'APEC

☐ par un cabinet de recrutement

☐ par l'entreprise à la suite d'un stage dans l'entreprise

☐ par l'entreprise à la suite d'un CDD ou Contrat d'intérim

☐ par l'entreprise à la suite d'une candidature spontanée

☐ par l'entreprise à la suite d'une annonce de votre part

☐ dans l'exercice de votre précédent emploi

☐ au cours d'un salon ou forum

☐ autre, précisez : _____

69- Avant de vous présenter chez cet employeur, aviez-vous (QCM):

☐ soigné particulièrement votre présentation

☐ demandé conseil à des personnes de votre entourage

☐ pris des renseignements sur l'entreprise

☐ lu des ouvrages ou articles sur les méthodes de recrutement

☐ préparé des réponses toutes faites à certaines questions

☐ suivi un autre type de préparation, précisez : _____

70- Au cours de votre recrutement, on vous a demandé des renseignements sur (QCM) :

- ☐ vos études primaires, secondaires ou supérieures
 - ☐ vos formations continues
 - ☐ vos emplois précédemment occupés
 - ☐ vos connaissances du milieu professionnel
 - ☐ vos compétences professionnelles
 - ☐ vos rémunérations antérieures
 - ☐ votre état de santé
 - ☐ votre situation de famille :
 - ☐ situation conjugale
 - ☐ profession du conjoint
 - ☐ nombre d'enfants
 - ☐ projets familiaux
 - ☐ votre service national
 - ☐ votre comportement et votre personnalité
 - ☐ vos loisirs et/ou vos vacances
 - ☐ vos engagements syndicaux passés
 - ☐ votre patrimoine (maisons, revenus non salariaux ...)
 - ☐ autre, précisez :
-

71- Durant votre recrutement, quels sont les documents qui vous ont été demandés (QCM):

- ☐ lettre manuscrite
 - ☐ CV
 - ☐ photo
 - ☐ photocopie des diplômes & attestations de stage
 - ☐ relevé de notes
 - ☐ coordonnées des employeurs précédents
 - ☐ certificats de travail
 - ☐ certificat médical
 - ☐ fiche individuelle d'état civil
 - ☐ fiche familiale d'état civil
 - ☐ extrait de casier judiciaire
 - ☐ autre, précisez :
-

72- Quelles ont été les différentes étapes de votre recrutement (QCM):

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> dossier de candidature auprès d'une agence de pub | |
| <input type="checkbox"/> dossier de candidature auprès d'un cabinet de recrutement | |
| <input type="checkbox"/> dossier de candidature directement à l'entreprise | |
| <input type="checkbox"/> contact direct avec l'entreprise sur rendez-vous ou téléphone | |
| <input type="checkbox"/> entretien avec un consultant en recrutement extérieur | <input type="checkbox"/> individuel |
| | <input type="checkbox"/> collectif |
|
<input type="checkbox"/> entretien avec un responsable du personnel de l'entreprise
(si autre que le chef d'entreprise) |
<input type="checkbox"/> individuel |
| | <input type="checkbox"/> collectif |
|
<input type="checkbox"/> entretien avec la direction de l'entreprise |
<input type="checkbox"/> individuel |
| | <input type="checkbox"/> collectif |
|
<input type="checkbox"/> entretien avec le supérieur hiérarchique direct
(si autre que le chef d'entreprise) |
<input type="checkbox"/> individuel |
| | <input type="checkbox"/> collectif |
|
<input type="checkbox"/> tests psychologiques et psychotechniques |
<input type="checkbox"/> individuel |
| | <input type="checkbox"/> collectif |
|
<input type="checkbox"/> évaluation des compétences par une mise en situation |
<input type="checkbox"/> individuel |
| | <input type="checkbox"/> collectif |
|
<input type="checkbox"/> visite de l'entreprise | |
| <input type="checkbox"/> discussions avec les autres membres du personnel | |
| <input type="checkbox"/> autre, précisez : | |
| | |

73- Avez-vous eu l'occasion de négocier avec votre employeur (QCM) :

- ☐ votre rémunération fixe
- ☐ des compléments de rémunération
- ☐ le temps de travail
- ☐ le poste
- ☐ un délai d'occupation de cet emploi
- ☐ des indemnités de déménagement
- ☐ autre, précisez :

74- Combien de temps se sont écoulés entre la première prise de contact entre votre employeur et vous et l'annonce définitive de votre embauche :

75- Comment avez-vous été averti de votre embauche :

- ☐ par téléphone
- ☐ par courrier
- ☐ directement à l'issue d'une rencontre
- ☐ autre, précisez :

76- Qu'est-ce qui, à votre avis, a été déterminant dans votre embauche (vous pouvez cocher deux cases en les numérotant par ordre d'importance):

- ☐ votre formation et vos diplômes
- ☐ vos compétences professionnelles
- ☐ le prestige de vos précédents employeurs
- ☐ votre personnalité
- ☐ votre présentation
- ☐ les relations que vous aviez
- ☐ votre disponibilité
- ☐ vos faibles exigences
- ☐ autre, précisez :

77- Diriez-vous de cet emploi qu'il :

- ☐ correspond en grande partie à ce que vous recherchiez
- ☐ qu'il vous satisfait au niveau du travail mais pas au niveau de la rémunération
- ☐ qu'il est bien payé mais le travail ne vous plaît pas
- ☐ qu'il ne correspond à aucune de vos attentes

78- type de contrat :

- ☐ travailleur indépendant
- ☐ CDD contrat à durée déterminée
- ☐ CDI contrat à durée indéterminée
- ☐ CI contrat intérimaire
- ☐ contrat d'apprentissage ou de qualification
- ☐ autre contrat de travail de type particulier (CES, SVP etc.)
- ☐ autre, précisez :

79- temps de travail : ☐ complet ☐ partiel, % :

80- lieu d'emploi (commune et département).....

81- L'établissement employeur :

- nombre de salariés : ☐ 1 à 9
- ☐ 10 à 49
- ☐ 50 à 199
- ☐ 200 à 499
- ☐ 500 à 999
- ☐ 1000 et plus

- Activité principale de l'établissement (soyez le plus précis possible) :

.....

- Cet établissement est-il (QCM):

- ☐ dépendant d'une grande entreprise comprenant plusieurs établissements
- ☐ partie intégrante d'un groupe
- ☐ sous-traitant d'une ou plusieurs entreprises

82- Chez cet employeur, avez-vous changé de statut, d'emploi, de fonction, de classification professionnelle ou d'établissement :

- ☐ non
☐ oui, précisez :

83- Quel était votre salaire mensuel net

1/ à l'embauche..... 2/ au départ ou actuellement.....

84- Outre votre salaire mensuel, perceviez-vous des primes ou rémunérations complémentaires (13ème mois, prime de congé, d'intéressement) :

- ☐ non ☐ oui

85- Etiez-vous rattaché à une convention collective ?

- ☐ oui, laquelle :
☐ non
☐ ne sait pas

86- Dans cet emploi, vous étiez :

- ☐ responsable de plusieurs personnes
☐ indépendant dans votre travail
☐ sous la responsabilité d'un supérieur sans personne sous votre responsabilité

87- Dans cette entreprise, avez-vous eu :

- ☐ des responsabilités syndicales
☐ des responsabilités au niveau du comité d'entreprise
☐ autres types de responsabilités en dehors de vos fonctions

88- Avez-vous quitté cet employeur :

- ☐ non
☐ oui, - à quelle date : mois de..... 19.....

- pour quelle raison : ☐ fin de contrat déterminé ou intérim
☐ licenciement
☐ départ au service national
☐ départ volontaire
☐ autre raison :

- quelle était votre situation après avoir quitté cet employeur :

- ☐ à nouveau en emploi
☐ au service national
☐ en formation ou en stages
☐ en études à temps plein
☐ au chômage
☐ sans emploi pour des raisons personnelles

SI VOUS N'AVEZ OCCUPE QU'UN EMPLOI DE PLUS DE SIX MOIS, PASSEZ A LA QUESTION 95

89- Les différents emplois que vous avez occupé ont correspondu à :

- ☐ une évolution statutaire et hiérarchique dans des fonctions proches
- ☐ toujours des fonctions proches
- ☐ une diversité de fonctions différentes

indiquez les principales fonctions que vous avez exercé :

.....

.....

.....

90- Quelle a été l'évolution de vos rémunérations :

- ☐ en progression à chaque emploi différent
- ☐ en relative stabilité
- ☐ instable mais globalement en progression
- ☐ instable mais globalement en régression

91- Vos employeurs étaient-ils tous dans la même branche d'activité :

- ☐ oui
- ☐ non, indiquez les différentes branches :
-
-

92- Avez-vous déjà déménagé uniquement pour des raisons professionnelles :

- ☐ oui
- ☐ non

93- Combien de temps a duré votre emploi le plus long :

94- C'était votre : ☐ premier emploi stable ☐ deuxième emploi stable
☐ troisième emploi stable ☐ quatrième emploi stable ou plus

95- Avez-vous connu des périodes de chômage :

- ☐ oui, combien : durée la plus longue :
la plus courte :
- ☐ non, jamais

96- Pensez-vous que pendant les recrutements, les employeurs :

- ☐ respectent toujours la législation en vigueur
- ☐ respectent la législation surtout quand ils recrutent à des hauts niveaux
- ☐ ont tous les droits, car les demandeurs d'emploi ne sont pas protégés à ce niveau
- ☐ ne respectent jamais la législation sur les recrutements

97- Quels sont les principaux reproches que vous auriez à formuler en ce qui concerne les méthodes de recrutement des entreprises (classez-les par ordre d'importance):

- ☐ on ne connaît pas toujours le nom des entreprises qui passent des annonces
- ☐ on n'a pas assez d'indications sur les candidats qu'ils recherchent
- ☐ les entreprises ne répondent pas souvent aux candidatures
- ☐ on connaît rarement les raisons pour lesquelles on n'a pas été embauché
- ☐ les salaires ne sont pas indiqués dans les offres d'emploi
- ☐ les questions posées sont trop personnelles et sans rapport avec le travail
- ☐ on n'a jamais les résultats des tests qu'ils nous font passer
- ☐ on ne voit pas pourquoi les entreprises demandent toujours une photo
- ☐ les employeurs usent de leur pouvoir et traitent les candidats avec mépris
- ☐ les postes annoncés ne correspondent pas toujours à la réalité
- ☐ les employeurs sont très exigeants par rapport aux salaires qu'ils offrent

98- Aujourd'hui, recherchez-vous un emploi (ou envisagez-vous de changer d'emploi):

- ☐ oui
- ☐ non (passez à la question 102)

99- Quels sont les moyens que vous utilisez :

.....

100- Depuis le début de votre recherche, combien avez-vous eu d'entretiens de recrutement :

101- Avez-vous des exigences précises concernant :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> le niveau de qualification | <input type="checkbox"/> les fonctions |
| <input type="checkbox"/> le type d'entreprise | <input type="checkbox"/> la localisation géographique |
| <input type="checkbox"/> le niveau de rémunération | <input type="checkbox"/> le temps de travail |
| <input type="checkbox"/> le type de contrat | <input type="checkbox"/> autre, précisez : |

102- Dans cinq ans, dans quelle situation professionnelle vous voyez-vous :

- ☐ sans changement, au même poste dans la même entreprise
- ☐ dans la même entreprise avec un changement de poste
- ☐ dans un autre emploi dans une autre entreprise
- ☐ en emploi précaire ou intérimaire
- ☐ en emploi stable (pour les sans emploi ou en emploi précaire)
- ☐ en formation ou en stage
- ☐ en retraite
- ☐ inactif pour raisons personnelles
- ☐ autre, précisez :

.....

103- Si un jeune sortant de formation venait vous demander des conseils pour rechercher un premier emploi, que vous lui diriez-vous (question ouverte):

1. *Introduction*
 2. *Methodology*
 3. *Results*
 4. *Discussion*
 5. *Conclusion*
 6. *References*
 7. *Appendix*
 8. *Index*
 9. *Glossary*
 10. *Notes*
 11. *Footnotes*
 12. *Endnotes*
 13. *Supplementary Material*
 14. *Tables*
 15. *Figures*
 16. *Tables*
 17. *Figures*
 18. *Tables*
 19. *Figures*
 20. *Tables*
 21. *Figures*
 22. *Tables*
 23. *Figures*
 24. *Tables*
 25. *Figures*
 26. *Tables*
 27. *Figures*
 28. *Tables*
 29. *Figures*
 30. *Tables*
 31. *Figures*
 32. *Tables*
 33. *Figures*
 34. *Tables*
 35. *Figures*
 36. *Tables*
 37. *Figures*
 38. *Tables*
 39. *Figures*
 40. *Tables*
 41. *Figures*
 42. *Tables*
 43. *Figures*
 44. *Tables*
 45. *Figures*
 46. *Tables*
 47. *Figures*
 48. *Tables*
 49. *Figures*
 50. *Tables*
 51. *Figures*
 52. *Tables*
 53. *Figures*
 54. *Tables*
 55. *Figures*
 56. *Tables*
 57. *Figures*
 58. *Tables*
 59. *Figures*
 60. *Tables*
 61. *Figures*
 62. *Tables*
 63. *Figures*
 64. *Tables*
 65. *Figures*
 66. *Tables*
 67. *Figures*
 68. *Tables*
 69. *Figures*
 70. *Tables*
 71. *Figures*
 72. *Tables*
 73. *Figures*
 74. *Tables*
 75. *Figures*
 76. *Tables*
 77. *Figures*
 78. *Tables*
 79. *Figures*
 80. *Tables*
 81. *Figures*
 82. *Tables*
 83. *Figures*
 84. *Tables*
 85. *Figures*
 86. *Tables*
 87. *Figures*
 88. *Tables*
 89. *Figures*
 90. *Tables*
 91. *Figures*
 92. *Tables*
 93. *Figures*
 94. *Tables*
 95. *Figures*
 96. *Tables*
 97. *Figures*
 98. *Tables*
 99. *Figures*
 100. *Tables*
 101. *Figures*
 102. *Tables*
 103. *Figures*
 104. *Tables*
 105. *Figures*
 106. *Tables*
 107. *Figures*
 108. *Tables*
 109. *Figures*
 110. *Tables*
 111. *Figures*
 112. *Tables*
 113. *Figures*
 114. *Tables*
 115. *Figures*
 116. *Tables*
 117. *Figures*
 118. *Tables*
 119. *Figures*
 120. *Tables*
 121. *Figures*
 122. *Tables*
 123. *Figures*
 124. *Tables*
 125. *Figures*
 126. *Tables*
 127. *Figures*
 128. *Tables*
 129. *Figures*
 130. *Tables*
 131. *Figures*
 132. *Tables*
 133. *Figures*
 134. *Tables*
 135. *Figures*
 136. *Tables*
 137. *Figures*
 138. *Tables*
 139. *Figures*
 140. *Tables*
 141. *Figures*
 142. *Tables*
 143. *Figures*
 144. *Tables*
 145. *Figures*
 146. *Tables*
 147. *Figures*
 148. *Tables*
 149. *Figures*
 150. *Tables*
 151. *Figures*
 152. *Tables*
 153. *Figures*
 154. *Tables*
 155. *Figures*
 156. *Tables*
 157. *Figures*
 158. *Tables*
 159. *Figures*
 160. *Tables*
 161. *Figures*
 162. *Tables*
 163. *Figures*
 164. *Tables*
 165. *Figures*
 166. *Tables*
 167. *Figures*
 168. *Tables*
 169. *Figures*
 170. *Tables*
 171. *Figures*
 172. *Tables*
 173. *Figures*
 174. *Tables*
 175. *Figures*
 176. *Tables*
 177. *Figures*
 178. *Tables*
 179. *Figures*
 180. *Tables*
 181. *Figures*
 182. *Tables*
 183. *Figures*
 184. *Tables*
 185. *Figures*
 186. *Tables*
 187. *Figures*
 188. *Tables*
 189. *Figures*
 190. *Tables*
 191. *Figures*
 192. *Tables*
 193. *Figures*
 194. *Tables*
 195. *Figures*
 196. *Tables*
 197. *Figures*
 198. *Tables*
 199. *Figures*
 200. *Tables*
 201. *Figures*
 202. *Tables*
 203. *Figures*
 204. *Tables*
 205. *Figures*
 206. *Tables*
 207. *Figures*
 208. *Tables*
 209. *Figures*
 210. *Tables*
 211. *Figures*
 212. *Tables*
 213. *Figures*
 214. *Tables*
 215. *Figures*
 216. *Tables*
 217. *Figures*
 218. *Tables*
 219. *Figures*
 220. *Tables*
 221. *Figures*
 222. *Tables*
 223. *Figures*
 224. *Tables*
 225. *Figures*
 226. *Tables*
 227. *Figures*
 228. *Tables*
 229. *Figures*
 230. *Tables*
 231. *Figures*
 232. *Tables*
 233. *Figures*
 234. *Tables*
 235. *Figures*
 236. *Tables*
 237. *Figures*
 238. *Tables*
 239. *Figures*
 240. *Tables*
 241. *Figures*
 242. *Tables*
 243. *Figures*
 244. *Tables*
 245. *Figures*
 246. *Tables*
 247. *Figures*
 248. *Tables*
 249. *Figures*
 250. *Tables*
 251. *Figures*
 252. *Tables*
 253. *Figures*
 254. *Tables*
 255. *Fig*

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Liste des tableaux et graphiques*

	page
Répartition des articles de presse inventoriés dans le Répertoire entre 1988 et 1993 sur les thèmes de l'emploi, de l'entreprise et du travail	20
Utilisation des outils de gestion du personnel par les entreprises de plus de 20 salariés, selon leur taille	159
Utilisation des outils de gestion du personnel par les entreprises de plus de 20 salariés, selon leur secteur d'activité	160
Personnes impliquées dans le recrutement des différentes catégories de personnel, dans les établissements de plus de 20 et de moins de 20 salariés	162
Réponses des entreprises aux candidatures spontanées	164
Traitement des candidatures spontanées par les entreprises	165
Principaux circuits de diffusion des offres d'emploi	168
Classement des principaux moyens de recherche de candidats en 1961, 1978 et 1993	169
Moyens de recherche des ouvriers et des employés	171
Moyens de recherche des techniciens et des agents de maîtrise	174
Moyens de recherche des cadres et des ingénieurs	178
Analyse en composantes principales des principaux moyens de recherche des candidats	182
Éléments déterminants pour les profils d'ouvriers	196
Analyse en composantes principales des profils des ouvriers	197
Éléments déterminants pour les profils d'employés	198
Analyse en composantes principales des profils des employés	199
Éléments déterminants pour les profils de techniciens et d'agents de maîtrise	200
Analyse en composantes principales des profils de techniciens et d'agents de maîtrise	201
Éléments déterminants pour les profils de commerciaux	203
Éléments déterminants pour les profils de cadres	204
Procédures de sélection des candidats selon le niveau d'emploi	211

* hors tableaux et graphiques des documents annexes

Classement des moyens utilisés dans les procédures de sélection, selon les grandes catégories d'emploi.....	211
Procédures de sélection des ouvriers et des employés	212
Procédures de sélection des techniciens et agents de maîtrise.....	213
Procédures de sélection des cadres et des ingénieurs	213
Analyse en composantes principales des procédures de sélection.....	215
Principales qualités citées concernant les ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise	236
Principales qualités citées concernant les commerciaux et les cadres.....	237
Analyse en composantes principales des principales qualités demandées aux salariés.....	238
Répartition des embauches recensées selon la taille de l'établissement employeur.....	250
Répartition des embauches recensées selon l'activité de l'établissement employeur.....	251
Répartition des années d'embauche selon l'activité de l'établissement employeur.....	252
Répartition des années d'embauche selon la taille de l'établissement employeur.....	252
Calendrier des embauches recensées par l'enquête.....	253
Age moyen des embauchés selon la taille de l'établissement employeur.....	255
Age moyen des embauchés selon l'activité de l'établissement employeur.....	255
Répartition des embauchés selon le niveau d'emploi.....	256
Circuits de recrutement selon le niveau d'emploi à l'embauche.....	257
Utilisation des organismes intermédiaires selon le niveau d'emploi à l'embauche.....	258
Niveaux de diplôme des ouvriers non qualifiés selon le sexe	262
Niveaux de diplôme des ouvriers qualifiés selon le sexe.....	263
Niveaux de diplôme des employés selon le sexe.....	264
Niveaux de diplôme des techniciens et agents de maîtrise selon le sexe	265
Niveaux de diplôme des cadres selon le sexe.....	266
Situation des candidats salariés au moment de l'embauche.....	268
Situation des non-salariés au moment de l'embauche	270
Situation antérieure des embauchés selon le niveau d'emploi	273
Situation antérieure des embauchés selon la taille de l'établissement employeur	275

Situation antérieure des embauchés selon l'activité de l'établissement employeur.....	276
Déclarations d'intention et circuits réels d'embauches	278
Niveaux de concordance des différents circuits de recrutement.....	281
Modes de recrutement selon la situation antérieure des embauchés.....	282
Répartition des 774 offres d'emploi selon la catégorie socioprofessionnelle.....	300
Caractéristiques formelles du profil du candidat selon le niveau d'emploi.....	309
Types de "qualités" mentionnées dans le profil du candidat, selon le niveau d'emploi.....	312
Analyse en composantes principales des groupes de "qualités" demandées.....	314
Types de "proposition" de l'employeur selon l'emploi proposé	316
Mode de prise de contact indiqué dans l'annonce selon le niveau d'emploi	318
Composition du dossier de candidature selon le niveau d'emploi	319
Répartition totale des mots et des mots distincts, selon le type d'emploi offert	323
Répartition des mots selon le type d'information et le type d'emploi offert	324
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux cadres commerciaux	328
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux ingénieurs et cadres techniques.....	329
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux professions intermédiaires de la santé, de l'enseignement, et du travail social.....	331
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux professions intermédiaires du commerce.....	333
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux techniciens.....	334
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux contremaîtres et agents de maîtrise	335
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux employés administratifs et de gestion	337
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux employés de commerce	338
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux employés et personnels de service aux particuliers	339
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux ouvriers qualifiés	340

Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux ouvriers agricoles et non qualifiés.....	341
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées aux ouvriers du transport et de la manutention	342
Mots exédentaires et mots déficitaires utilisés dans les annonces destinées à des salariés dont le type de poste n'est pas mentionné	343
Nombre de recherches d'emploi chez les primosalariés, selon la PCS	390
Satisfaction des salariés de leur premier emploi, selon la PCS	391
Nombre de recherche d'emploi, chez les salariés expérimentés, selon la PCS.....	394
Moyens de recherche du premier emploi, entre 1966 et 1992	397
Distribution des moyens de recherche d'emploi	404
Degré de "rentabilité" des divers moyens de recherche d'emploi.....	405
Moyens d'obtention du premier emploi selon la PCS	409
Évolution dans le temps des moyens d'obtention d'un premier emploi, selon la PCS.....	411
Mode d'obtention d'un emploi selon l'antériorité du chômage et le nombre de périodes de chômage	414
Analyse en composantes principales des documents demandés à l'embauche.....	422
Analyse en composantes principales des questions posées aux postulants	424
Type de contrat d'embauche, au premier et au dernier emploi, selon la PCS	435
Type de contrat d'embauche selon les recherches d'emploi ou les périodes de chômage.....	438
Type de contrat d'embauche selon le degré de satisfaction de l'emploi occupé	439
Circonstances de départ du premier emploi, selon la PCS	440
Modes d'entrée et modes de sortie du premier emploi	441
Changements intervenus au cours du premier emploi, selon la PCS et le mode d'accès à l'emploi	442
Motifs de l'embauche selon les salariés, pour le premier et le dernier emploi.....	447
Évaluation des critères d'embauche, selon la PCS des salariés	450

Bibliographie

1- Recrutement.....	592
2- Travail et emploi.....	596
3- Insertion / exclusion.....	599
4- Textes et images.....	601
5- Ouvrages généraux.....	601

1 - Recrutement

ANPE, Grand Angle n° 1, *L'offre d'emploi et son traitement*, juin 1985, 103 p.

APEC, « Profil annoncé, candidat recruté », dans *Les guides pratiques de l'APEC*, 14 p.

BALLICO C., « Graphologie et recrutement : une imposture ? », *Sciences humaines*, n°22, novembre 1992, pp.32-35

BELLOC B., « Place de l'Agence dans les recrutements : quels indicateurs pour quelle mesure ? », *Variations*, n°3, septembre 1992, 4 p.

BENGUIGUI G., « La sélection des cadres », *Sociologie du Travail*, 3/81, juillet-septembre 1981, pp. 294-307

BERNIÉ M.M., D'ABOVILLE A., *Les tests de sélection en question*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1980, 140 p.

BOURMAUD J.Y., *Les stratégies de recrutement des entreprises*, mémoire de maîtrise de sociologie, sous la direction de P. CAM, Université de Nantes, 1991, 147 p.

CALLIES J.M., « Etre employeur, une décision inscrite dans le projet d'entreprise », *Économie et Statistique*, n°219, mars 1989, pp. 3-10

CEE-CEREQ, *Les difficultés de recrutement dans des P.M. sous-traitantes*, document ronéoté, 29 mai 1990, 9 p.

CHRISTOLHO L., « Réflexions sur le recrutement et ses méthodes », *revue Personnel*, janvier 1979, n° 211, pp. 59-63

DUBERNET A.C., *Du recrutement et de ses difficultés*, rapport d'étude, octobre 1993, 126 p.

DUBERNET A.C., *Les entreprises ont-elles des difficultés à recruter ?*, Communication à la journée CEREQ à Rennes du 6 Avril 1994, sur les recrutements, 16 p

EYMAUD L., LAFAY F., THEVENOT L., *Les investissements de forme : leurs sages pour la main d'œuvre*, Document INSEE, Août 1983, 75 p.

GUILBERT M., « Les modes de recrutement de la main d'œuvre dans quelques industries de la région parisienne », *Revue française de sociologie*, 1962, n°1, pp. 37-54

GUILBERT M., LOWIT N., ROUSSEAU A., « La pratique de l'embauche dans quelques entreprises de la région parisienne », *Sociologie du travail*, vol I, 1964, pp. 39-62

HENGUELLE V., *Les transformations du processus de rencontre entre offre et demande sur le marché du travail : le rôle des séquences d'emploi*, Thèse pour le Doctorat de sciences économiques, Université de Lille, janvier 1993, 322 p.

HENGUELLE V., « Les emplois sur contrat à durée déterminée : un mode d'accès à l'emploi stable ? », *Travail et Emploi*, n°58, pp. 77-93

HENRY B., MERLE V., WEIL N., « Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi », *Travail et emploi*, n°49 3/91, pp. 4-19

HERMEL F., « Vers un rôle stratégique de la fonction personnel », *Revue Personnel*, n°296, juin 1988, pp. 23-32

HUYGHUES-DESPOINTES H., « Etre disponible et savoir cibler sa recherche : deux clés pour trouver un emploi », *Économie et Statistique*, n°249, décembre 1991, pp. 67-73

JAVILLIER J.C., CIAVATTI G., *Recruter*, Paris, Les Éditions Liaisons, 1991, 260 p.

KRAMARTZ F. et LOLLIVIER S., « Les difficultés de recrutement s'accroissent à la fin de 1989 », *Economie et Statistique* n°234, Juillet-Août 1990, pp. 3-12

LE BOTERF G., *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1988, 233 p.

LECOUTRE M., *Quelques données sur l'inscription locale du recrutement : le cas des entreprises du BTP en Auvergne*, Communication à la journée CEREQ à Rennes du 6 Avril 1994 sur les recrutements, 13 p.

LIEVRE P., *Le recrutement entre information relationnelle et information rationnelle ?*, Communication à la journée CEREQ à Rennes du 6 Avril 1994, sur les recrutements, 14 p.

LIZE L., *Les déterminants de l'embauche : cadre d'analyse et pistes de recherche pour l'étude des mises en relation de l'ANPE*, Communication à la journée CEREQ à Rennes du 6 Avril 1994, sur les recrutements, 18 p.

LYON-CAEN G., *Les libertés publiques et l'emploi*, Paris, La Documentation Française, 1992, 169 p.

MARUANI M., « Statuts d'emploi et modes d'emploi », *Revue Française de Sociologie*, XXX, 1989, pp. 31-39

MERLE V., *L'analyse des pratiques de recrutement, quelques remarques méthodologiques*, ANPE-LEST, ronéo, janvier 1987, 19 p.

MERLE V., HENRY B., WEIL N., *Difficultés de recrutement des entreprises et gestion locale de l'emploi*, étude pour le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Bernard Bruhnes Consultants, septembre 1990, 58 p.

PENEFF J., *Le recrutement et l'observation des ouvriers par le patronat*, Communication au colloque « Crises et métamorphoses ouvrières », Lersco, Nantes, octobre 1992, 43 p.

PODEVIN G., « Structure des mouvements et mouvement des structures : place de la mobilité, du renouvellement et des recrutements dans les modes sectoriels de gestion de la main d'œuvre », dans *Recrutement et insertion : logiques sectorielles et modèles d'entreprises*, rapport intermédiaire, convention ANPE/CNRS

PODEVIN G., « Le renouvellement des emplois : recruter ou promouvoir », *CEREQ-Bref*, n°96, mars 1994, 4 p.

PODEVIN G., « Mobilité interne, promotions et renouvellement de la main-d'œuvre », *Travail et Emploi*, n°46, 4/90, pp. 45-55

RAMAUX C., « Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ? Les résultats d'une enquête auprès de 24 établissements », *Travail et emploi*, n°58, pp. 55-76

RAY J.E., « Une loi macédonienne ? Étude critique du titre V de la loi du 31 décembre 1992 », *Droit social*, n°2, février 1993, pp. 103-114

RAY J.E., « Comité d'entreprise, transparence et dissuasion, Étude critique de l'article L. 432-2-1 (loi du 31 décembre 1992, "dispositions relatives au recrutement et aux libertés individuelles" », *Droit Social* n°3, mars 1993, pp. 215-218

Revue RECRUTER n°2, *Le coût du recrutement*, printemps 1992, 67 p.

Revue RECRUTER n°4, *métier, compétence, mobilité, La pénurie d'ingénieurs : mythe ou réalité ?*, Hiver 1992-1993, 64 p.

SAUNIER J.M., *La mise en forme des qualités au moment de l'embauche*, Communication à la journée CEREQ à Rennes du 6 Avril 1994, sur les recrutements, 26 p.

THEURIER J.P., *Étude des modes de sélection à l'embauche dans le secteur privé*, LAST-CNRS, juin 1983, 350 p.

TOMASI A., *Problèmes d'emploi dans le bâtiment, en pays aixois, rapport d'étude pour le compte de la DDTE, sous la direction de Michel ARLIAUD, LEST, 68 p.*

Union Patronale Provence Côtes d'Azur, *Comment les entreprises recrutent, Étude réalisée par le C.E.D.E., Marseille, 77 p.*

2 - Travail et emploi

AD/EF Saint-Nazaire, *L'emploi sur l'arrondissement de Saint Nazaire, premières analyses*, Document de travail, enquête 1992, 34 p.

ALLAIRE G., BESLAY C., *Marché local du travail : modèles de gestion de la main d'œuvre en milieu rural*, ENFA, INRA Toulouse, 1991, ronéo, 34 p.

BAUDELLOT C., « Salaires et conditions de travail », *Économie et Statistiques*, n°265, 1993-5, pp. 65-84

BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification, Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 485 p.

BOURDIEU P., « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°24, novembre 1978, pp. 2-22

CORNU R., « La métis professionnelle », dans *formes de socialisation de la jeunesse populaire et métis professionnelle*, PIRTEM, janvier 1988, pp. 201-211

DAUTY F., M.L. MORIN, « Entre le travail et l'emploi : la polyvalence des contrats à durée déterminée », *Travail et Emploi* n°62, 2/92, pp. 20-36

D'IRIBARNE A., *L'intérêt d'une théorie du capital humain renouvelée, comme outil d'aide à une politique d'éducation dans la crise*, LEST-CNRS, Aix en Provence, juin 1993, ronéo, 33 p.

DUBAR C., « Le travail, lieu et enjeu des constructions identitaires », *revue Projet*, n°236, Hiver 1993/1994, pp. 41-48

DUBAR C., *La socialisation - construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991, 278 p.

FERREOL G. et DEUBEL P., *Economie du travail*, Paris, Armand Colin, 1990, 192 p.

FOURCADE B., « L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990, *Travail et Emploi*, n° 52, 2/92, pp. 4-19, Paris, A. Colin, 1991, 278 p.

GRELET J.L., RAMADE Y., Les grands établissements ne sont plus le moteur de l'emploi, *Statistiques et développement*, n°86, février 1990, pp. 34-36

INSEE, *Tableaux économiques des Pays de la Loire : résultats 1992*, Édition 1992, 200 p.

LYON-CAÛN G., PELISSIER J., *Droit du travail*, 16ème édition, Paris, Dalloz, 869 p.

MALLET L., « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines : de nouveaux outils d'apprentissage du changement ? », *Formation Emploi*, n°25, janvier-mars 1989, pp. 66-77

MAURICE M., *La qualification comme rapport social, à propos de la "qualification" comme "mise en forme du travail"*, communication à la Table-Ronde INSEE-CNRS sur les Outils de Gestion du Travail, LEST, ronéo, novembre 1984, 20 p.

MAURICE M., « Réflexions sur les constituants du marché du travail », dans *France-Allemagne : débats sur l'emploi*, MARUANI M., REYNAUD E. (eds), Paris, Syros, 1987, 319 p., pp. 102-109

MAURICE M., « Méthode comparative et analyse sociétale - Les implications théoriques des comparaisons internationales », *Sociologie du Travail*, n°2-89, pp. 175-191

MAURIN É., « La rigidité de l'offre de carrières entretient les déséquilibres du marché du travail », *Économie et Statistiques* n°249, décembre 1991, pp. 89-99

MEDA Dominique, « Travail et politiques sociales ; à propos de l'article d'Alain Supiot "le travail, liberté partagée" », *Droit Social* n°4, avril 1994, pp. 334-342

MICHON F., RAMAUX C., « CDD et intérim, bilan d'une décennie », *Travail et Emploi*, n°52, 2/92, pp. 37-56

PARADEISE C., PORCHER P., « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et emploi* n°46, 4/90, pp. 5-14

REYNAUD B., *Les théories du salaire*, Paris, La Découverte, 1994, 124 p.

RIBOUD M., « Étude de l'accumulation du capital humain en France », *Revue Économique*, vol XXVI n°2, mars 1975, A. Colin, pp. 220-244

ROSA JJ., AFTALION F. (eds), *L'économie retrouvée, vieilles critiques et nouvelles analyses*, Paris, Economica, 1977, 324 p.

SALAI R., THEVENOT L. (eds), *Le travail : marchés, règles, conventions*, Paris, Économica, 1986, 370 p.

SEGRESTIN D., « Sur la représentation de l'entreprise en sociologie », *Travail et Emploi* n°46, 4/90, pp. 23-29

Sociologie du Travail, XXIX, 1/87, *De la qualification à la professionnalité*, Dunod, 138 p.

STROOBANTS M., « Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail », *Formation Emploi*, n°33, janvier-mars 1991, pp. 31-42

SUPIOT A., « A propos du droit du travail », revue *Projet* n°236, Hiver 1993/1994, pp. 32-40

SUPIOT A., « Le travail, liberté partagée », *Droit Social*, n°9/10, septembre-octobre 1993, pp. 715-724

SUPIOT A., *Critique du droit social*, Paris, PUF, 1994, 280 p.

TRIPPIER P., *Du travail à l'emploi*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1991, 204 p.

3 - Insertion / exclusion

ABROSSINOV C., « L'évaluation des mesures pour l'emploi prévue par la loi quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle », dans *Evaluation des aides publiques à l'insertion et à la réinsertion*, Document CEREQ n°94, mai 1994 pp. 323-336

BOUQUILLARD O., « Le traitement du chômage face à l'entreprise : les missions impossibles de la politique de l'emploi », *sociologie du travail* n°2/93, pp. 136-137

BOURDIEU P. et BOLTANSKI L., « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°2, mars 1975, pp. 95-107

CAM P., DUBERNET A.C., *Quand l'insertion professionnelle fait loi : l'exemple du Crédit-Formation Individualisé*, Communication au colloque « Crises et métamorphoses ouvrières », Lersco, Nantes, octobre 1992

CAM P., DUBERNET A.C., GASLAIN G., LECOMTE M., *David, Sonia, Marlène et les autres : jeunes à la recherche d'une qualification, stagiaires en mobilisation sur projet CFI dans six zones de la Région des Pays de la Loire*, Rapport d'étude pour la DRFP des Pays de la Loire, mai 1991, 204 p.

CEREQ-DOCUMENTS-SYNTHESES n°91, janvier 1994, *L'insertion professionnelle des jeunes de bas niveau scolaire, trajectoires biographiques et contextes structurels*, **DEMAZIERE D., DUBAR C.** (eds), 133 p.

CEREQ-COLLECTION DES ETUDES N°55, mai 1991, *Régions formation emploi : démarches et méthodes*, **BIRET J., GENSBITTEL M.H.**(eds), 174 p.

COUTROT L., DUBAR C. (eds), *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, IRESCO, Paris, La Documentation Française, 1992, 372 p.

DEMAZIERE D., *Le chômage en crise ? La négociation des identités des chômeurs de longue durée*, Lille, PUL, 1992, 360 p.

DUBAR C. (ed), *L'autre jeunesse, jeunes stagiaires sans diplôme*, Lille, PUL, 1987, 263 p.

DUBERNET A.C., « Entre chercheurs et décideurs, qui évalue qui ? », dans *Évaluation des aides publiques à l'insertion et à la réinsertion*, Document CEREQ n°94, mai 1994, pp. 289-300

ELBAUM M., MARCHAND O., « Emploi et chômage des jeunes dans les pays industrialisés : la spécificité française », *Travail et Emploi*, n°58, pp. 111-121

FEREOL G. (ed), *Intégration et exclusion dans la société française contemporaine*, Lille, PUL, 1992, 454 p.

FREYSSINET J., *Le chômage*, Paris, La Découverte, 1984, 1989, 128 p.

GAZIER B., « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du Travail*, n°4/90, pp. 575-584

GAZIER B. et SILVERA R., « L'allègement du coût salarial a-t-il un effet sur l'embauche ? Quelques résultats d'une enquête auprès des dirigeants d'entreprises », *Travail et emploi*, n°55 1/93, pp. 60-70

MAILLARD F., « De la professionnalisation à la remédiation scolaire, les multiples fonctions d'un diplôme », *Formation Emploi*, n°42, avril-juin 1993, pp. 25-45

ROUAULT-GALDO D., « Sortir du chômage : un parcours à handicap », *Économie et Statistique*, n°249, décembre 1991, pp. 53-65

SALAI R., BAVEREZ N., REYNAUD B., *L'invention du chômage*, Paris, PUF, 1986, 267 p.

STANKIEWICZ F., « L'efficacité des stages de formation. Points de méthode », dans *Évaluation des aides publiques à l'insertion et à la réinsertion*, Document CEREQ n°94, mai 1994, pp. 149-162

TOUTIN M.H., « Réflexion sur l'efficacité des stages de formation pour les demandeurs d'emploi », dans *Évaluation des aides publiques à l'insertion et à la réinsertion*, Document CEREQ n°94, mai 1994, pp. 163-174

VINCENS J., « Réflexions sur le chômage de longue durée », *Revue française de sociologie*, XXXIV, 1993, pp. 327-344

WUHL S., *Les exclus face à l'emploi*, Paris, Syros Alternatives, 1992, 298 p.

4 - Textes et images

AUGÉ M., *Domaines et châteaux*, Paris, Le Seuil, septembre 1989, 186 p.

BARTHES R., *Mythologies*, Paris, Le Seuil, 1957, 247 p.

BARTHES R., *Le degré zéro de l'écriture*, Paris, Le Seuil, 1953 et 1972, 187 p.

BAUDRILLARD J., *De la séduction*, Paris, Éditions Galilée, 1979

BAUDRILLARD J., *Le miroir de la production*, Paris, Éditions Galilée, 1975, 122 p.

DE SINGLY F., « Les manœuvres de séduction : une analyse des annonces matrimoniales », *Revue française de sociologie*, XXV, 1984, pp. 523-559

GEORGET P., J.M. NICOLAS, « L'annonce d'offre d'emploi : une mise en scène langagière », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1992, 21, n°4, pp. 411-428

HAINEAULT D.L., ROY J.Y., *L'inconscient qu'on affiche*, Paris, Aubier, 1984, 237 p.

NICOLAS J.M., « Offres d'emploi et recrutement : perception dans une population étudiante », *Revue Questio : d'orientation*, n°4, 1993, pp. 53-68

VILLETTE M., « La relation salarié-entreprise dans l'iconographie d'entreprise », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 91-92, mars 1992, pp. 61-69

5- Ouvrages généraux

BACHELARD G., *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, PUF, 1934, 183 p.

BACHELARD G., *La formation de l'esprit scientifique, contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, 11ème édition, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 1980, 256 p.

BASLÉ M., BENHAMOU F., CHAVANCE B., GÉLÉDAN A., LÉOBAL J., IPIETZ A., *Histoire des pensées économiques, les fondateurs*, Éditions Dalloz, 1993, 422 p.

BAUDELOT C., ESTABLET R., *Le niveau monte*, Paris, Le Seuil, 1989, 198 p.

BAUDELOT C., ESTABLET R., *Allez les filles !*, Paris, Le Seuil, 1992, 243 p.

BERTRAND M., « L'homme clivé : la croyance et l'imaginaire », dans *je, sur l'individualité, approches pratiques, ouvertures marxistes*, Paris, Éditions sociales, 1987, pp.18-48

BERTRAND M., DORAY B., *Psychanalyse et sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1989, 248 p.

BOURDIEU P., *La reproduction, éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Les éditions de Minuit, 1970, 279 p.

DORAY B., « De la production à la subjectivité. Repérages pour une dialectique de formes », dans *je, sur l'individualité, approches pratiques, ouvertures marxistes*, Paris, Éditions sociales, 1987, pp. 115-154

DURKHEIM E., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 1937, 149 p.

EY JL, BERNARD P., BRISSET C., *Manuel de psychiatrie*, Paris, Masson, 5ème édition, 1960, 1978, 1252 p.

FREUD S., *La vie sexuelle*, Paris, PUF, 1914, 159 p.

HALBWACHS M., *Les cadres sociaux de la mémoire*, La Haye, Mouton, 1975, 296 p.

HALBWACHS M., *La classe ouvrière et les niveaux de vie, recherches sur la hiérarchie des besoins dans les sociétés industrielles contemporaines*, Paris, Gordon & Breach, 1970, 495 p.

HALBWACHS M., *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*, Paris, Marcel Rivière et Cie, 1964, 238 p.

LEGENDRE P., *Leçons II. L'empire de la vérité, Introduction aux espaces dogmatiques industriels*, Paris, Fayard, 1983, 253 p.

LEVI-STRAUSS C., *Race et histoire*, Unesco, Paris, Éditions Gonthier, 1961, 130 p.

MARX K., *Salaire, prix et profit*, Paris, Éditions sociales 1955, 94 p.

MARX K., *Contribution à la critique de l'économie politique*, Paris, Éditions Sociales, 1977, 305 p.

MAUSS M., *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 1950, 482 p.

PASSERON J.C., *Le raisonnement sociologique, l'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan, 1991, 408 p.

SIBONY D., *Entre-Deux, l'origine en partage*, Paris, Le Seuil, 1991, 399 p.

VERRET M., *La culture ouvrière*, Saint-Sébastien, ACL édition, 1988, 296 p.

Table des matières

Introduction	5
---------------------------	---

Première partie : qu'est-ce que recruter ?	13
---	----

I.A. Les "difficultés de recrutement"	18
--	----

I.A.1 Recrutement et médias.....	19
----------------------------------	----

1/ <i>"Revue de presse" 1988-1993</i>	19
---	----

2/ <i>Le mythe des "difficultés de recrutement"</i>	29
---	----

I.A.2 Enquêtes sur les "difficultés de recrutement"	32
---	----

1/ <i>"Pénuries de main d'œuvre"...</i>	33
---	----

2/... ou <i>"dysfonctionnement du marché de l'emploi"</i> ?	38
---	----

I.A.3 Pour une approche dynamique des "difficultés de recrutement"	44
---	----

1/ <i>Qu'est-ce qu'un poste "difficile à pourvoir" ?</i>	45
--	----

2/ <i>A quoi servent les "difficultés de recrutement" ?</i>	58
---	----

I.B. Le recrutement comme objet(s)	66
---	----

I.B.1 Le recrutement est-il rationnel ?	66
---	----

1/ <i>Le travail comme marchandise : le modèle de base</i>	67
--	----

2/ <i>Du Capital Humain à la segmentation du marché : les théories complémentaires</i>	69
--	----

3/ <i>Le recrutement entre offre et demande de travail</i>	71
--	----

LB.2 Qu'est-ce qu'une ressource humaine ?.....	79
1/ Histoire de la ressource humaine.....	80
2/ Questions de personnalité.....	86
3/ De la ressource humaine au capital d'échange.....	94
LB.3 Le recrutement : un fait social ?.....	98
1/ Premiers obstacles.....	98
2/ Les précurseurs.....	103
3/ Recruter, embaucher, engager, employer.....	109
4/ Hypothèses.....	115

Deuxième partie : Les recruteurs..... 125

II.A . L'embauche sous toutes ses formes..... 129

II.A.1 Les formes juridiques	130
1/ Du louage de services aux accords de branche	130
2/ L'opposition entre CDD et CDI est-elle pertinente ?	133
3/ Le vide juridique de l'embauche	137
II.A.2 Les formes circonstanciées.....	141
1/ Le remplacement d'un salarié partant.....	142
2/ La création d'un nouveau poste	144
3/ L'embauche opportuniste.....	147
II.A.3 Les formes décisionnelles.....	149
1/ Les décisions téléguidées.....	151
2/ Les pressions subalternes.....	154

II.B. La chasse aux recrues	157
II.B.1 Avant de recruter.....	157
1/ <i>Les outils de gestion du personnel</i>	159
2/ <i>Définir un besoin</i>	162
3/ <i>L'avenir des candidatures spontanées</i>	163
II.B.2 Des offres hiérarchisées.....	167
1/ <i>"Recherche ouvriers et employés"</i>	171
2/ <i>"Recherche techniciens et agents de maîtrise"</i>	174
3/ <i>"Recherche cadres et ingénieurs"</i>	178
4/ <i>Recherche publique, recherche privée,</i> <i>recherche intégrée</i>	181
II.C. Qui choisir ?	192
II.C.1 Les normes de triage.....	193
1/ <i>Les profils "productifs"</i>	195
2/ <i>Les profils "exécutoires"</i>	197
3/ <i>Les profils "techniques"</i>	200
4/ <i>Les profils "commerciaux"</i>	202
5/ <i>Les profils "cadres"</i>	204
II.C.2 Les procédures de sélection.....	209
1/ <i>Des classes de procédures</i>	210
2/... <i>aux procédures de classe</i>	217
II.C.3 Que sélectionne-t-on ?.....	234
1/ <i>Les qualités du travail salarié</i>	235
2/ <i>Les supports de la sélection</i>	239

II.D. La sélection réalisée	248
II.D.1 Les normes de l'embauche	249
1/ <i>Qui embauche ?</i>	249
2/ <i>Les saisons de l'embauche</i>	252
3/ <i>La priorité aux jeunes</i>	254
4/ <i>Le primat du relationnel</i>	256
II.D.2 Les critères sélectifs	260
1/ <i>Le diplôme : un critère de portée inégale</i>	261
2/ <i>Des emplois pour des salariés</i>	268
3/ <i>Qui embauche qui ?</i>	275
4/ <i>Des discours aux pratiques</i>	277
 Troisième partie : L'offre d'emploi	286
III.A. Les mots de l'offre	288
III.A.1 Principes de lecture	289
1/ <i>Ce que l'offre annonce</i>	290
2/ <i>Méthodes de lecture</i>	295
III A.2 D'une hiérarchie des mots au repérage des places	298
1/ <i>Qui annonce ?</i>	301
2/ <i>Du poste au candidat</i>	307
3/ <i>Points de rencontre</i>	315
III.A.3 Les mots de l'annonce	320
1/ <i>Le prix des mots</i>	322
2/ <i>Petits mots - grands candidats</i>	328
1- Les annonces "cadres"	328
2- Les annonces "intermédiaires"	331
3- Les annonces "exécutoires"	336
4- Les annonces "invisibles"	343

III.B. Offres d'emploi : l'effet miroir..... 345

III.B.1 Histoires d'annonces..... 346

1/ *Le miroir aux alouettes* 346

2/ *Chaque mot à sa place*..... 352

3/ *A la recherche de l'identique* 362

III.B.2 Du pareil à l'autre 370

1/ *Narcissisme et séduction* 370

2/ *L'autre de l'offre*..... 376

Quatrième partie : Les embauchés..... 380

IV.A Les chemins de l'embauche..... 385

IV.A.1 Comment ils cherchent du travail..... 386

1/ *Chercheur ou demandeur ?* 386

2/ *Qu'est-ce qu'une recherche d'emploi ?* 389

3/ *"Classer" les chercheurs d'emploi* 396

IV.A.2 Comment ils trouvent du travail..... 403

1/ *Chercher est-il rentable ?* 404

2/ *Les petits et les grands moyens*..... 409

3/ *Épreuves initiatiques*..... 417

IV.B Prendre place..... 432

IV.B.1 Les termes de l'engagement..... 433

1/ *L'embauche sous contrats*..... 433

2/ *L'entre-deux embauches*..... 439

IV.B.2 Du prix de l'embauche à la valeur du travail.....	446
1/ Pourquoi moi ?	446
2/ "J'y suis donc je veux..."	451
3/ Le "piège du piston"	459
IV.C Les revers de l'embauche.....	467
IV.C.1 Le recrutement, facteur d'exclusion ?.....	469
1/ Les principes de l'embauche.....	470
2/ Les formes de l'exclusion.....	474
3/ Impossible rencontre ?	479
IV.C.2 Et s'ils ne voulaient pas travailler ?.....	485
1/ Le geste au travail.....	486
2/ La place du chômage.....	491
3/ Le travail "dans la vie"	494
Conclusion.....	502
Annexes.....	516
Liste des tableaux et graphiques.....	588
Bibliographie	592
Table des matières.....	604
